الإدارة التربوية في الألفية الجديدة
مدخل متجدد لعالم متغير



الطبعة الأولى : 1431هـ/ 2010م

العنوان : 45 عمارات امتداد رمسيس2 طريق النصر
هاتف وفاكس : 22629499ـ 22629606(00202)

الموقع الإلكتروني
www.dareloloom.com

البريد الإلكتروني
daralaloom@hotmail.con

فهرسة أثناء النشر

عبد الحليم، طارق حسن .
الإدارة التربوية في الألفية الجديدة/ تأليف الدكتور : طارق حسن عبـد الحلـيم . ط1 .
(القاهرة) : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2010 .
400 صفحة ، 0.31 سم
الرقيم الدولي : 9ـ283ـ380ـ977ـ978 .
1 . المدارس ـ تنظيم وإدارة . أ . العنوان
371.2
رقم الإيداع : 15504/ 2010 التاريخ : 25/ 7/ 201

الإدارة التربوية في الألفية الجديدة
ـ مدخل متجدد لعالم متغير

دكتور

طارق حسن عبد الحليم

جامعة السلطان قابوس

دار العلوم
للنشر والتوزيع

2011



L 3 2 1 O...M

صدق الله العظيم

(**طه**:114)



الإهداء

إلى كل من:

أستاذي العالم الجليل أ.د أحمد حجي

والدي ووالدتي رمز العطاء والتضحية

زوجتي وأبنائي رمز الحياة والأمل

إخوتي الأعزاء رمز الرجولة والوفاء

أسرة دار العلوم للنشر والتوزيع رمز الجهد والإتقان

تحية إعزاز وتقدير واحترام...

د. طارق حسن



المقدمة

الحمد لله والصلاة على أشرف المرسلين المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد (ﷺ) وعلى آله وأصحابه أجمعين والتابعين بإحسان إلى يوم الدين .

يمس هذا الكتاب موضوعا من الموضوعات الحيوية التي توليها الدول المتقدمة اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة ، ألا وهو قضية الإدارة ومواصفات القائد ومهاراته التي يتم اختياره في ضوئها ليقود مؤسسته نحو تحقيق الآمال المنشودة للتغيير والتطوير سواء كانت مؤسسة اقتصادية أم تعليمية أم تكنولوجية في ظل عالم يتسم بالتغيير السريع والبعد ما أمكن عن الثبات والاستقرار في ظل الأزمات المتوالية ، والسعي الحثيث نحو التطلع للجودة والاعتماد في ظل المنافسة الشرسة في كافة القطاعات .

ويتم ذلك باتجاه مواز للتحالفات الاقتصادية والسياسية والتجارية في ظل ظاهرة العولمة التي تزداد تأثيراتها على العديد من دول العالم .

فقد شهد العالم منذ بدايات العقد الأخير من القرن العشرين بزوغ ما يطلق عليه ظاهرة العولمة ، دعوة وتوجها ، سياسات وإجراءات وقيما في مجالات شتى ، إلى درجة تدعو إلى أن نطلق عليها (عولمات) لا مجرد عولمة واحدة ، إذ نري تجلياتها واضحة في السياسة والاقتصاد والثقافة وغيرها ، فرضت أوضاعا وتغيرات جذرية جديدة عالمية ومحلية .

وبجانب العولمة ، ظهرت أيضا ثورة في مجال المعلومات أدت إلى نشأة ما يطلق عليه مجتمع المعلومات ، بما يتضمنه من تداول سريع للمعارف والمعلومات ، متخذا من وسائل الاتصال السريعة ، وفي مقدمتها الانترنت وغيرها أدوات له . لذا فان البلاد العربية مطالبة ثقافيا برسم سياسات قومية فعالة لنظم التعليم بها وكيفية إدارتها لمواجهة التغيرات السريعة في شتي مجالات المعرفة ، ووضع آليات تضمن رقابة ناجحة على تلك النظم لتساندها في تحقيق أهدافها المرجوة ، وتنتقل بها إلى التحسين والتطوير المنشود .

وفي الآونة الأخيرة ازدادت الحاجة إلى تغيير شامل وتطوير في المناهج التعليمية واستراتيجيات التدريس لتواكب التغييرات في شتي أنحاء المعرفة ، وهذا يتطلب أيضاً تغيير في

نوعية اختيار القائمين بالإدارة وفق أسس موضوعية جديدة لتلاءم الألفية الجديدة . لـذا فـان الارتباط صار قويا بين التحسين والتطوير ومواصفات القـائمين بـالإدارة وإمكانـاتهم العلميـة والعملية من أجل تحقيق جودة التعليم التي تعكس سياسات التعليم لحكومات الدول المتقدمة .

إن الوصول لمستوي الجودة المنشود في التعليم العام ، والإصلاحات الرامية إلى تحسين مهنة التدريس فقد تأثرت بشدة ـ من قبل الإدارة والممارسات والقيم ـ نتيجة لعمليات إعادة الهيكلة التي تهدف إلى إضفاء الطابع المهني على تحديث المديرين ، إذ صـاغت الليبرالية الجديـدة لغـة وممارسات المحاسبية ، ومراقبة الجودة ، ومعايير الأداء أدت إلى نشر ثقافة تقييم المـديرين وفـق برامج متسارعة ارتبطت بعمليات العولمة الاقتصادية على مدى العقدين الماضيين .

ويتكون هذا الكتاب من ستة فصول :

الفصل الأول بعنوان : مدخل إلى علـم الإدارة وعملياتهـا وتنـاول الموضـوعات التاليـة : مفهوم الإدارة وعلاقتها بـالعلوم الأخـرى ، وعمليـات الإدارة مـن تخطـيط وتنظـيم والتوجيـه والمتابعة والرقابة والعلاقات الإنسانية .

والفصل الثاني بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وتنـاول الموضـوعات التالية : إدارة الجودة الشاملة : مبادئها ـ أهدافها ـ متطلباتها ، و إدارة الجودة الـشاملة في المجـال التربوي(مبررات تطبيق إدارة الجـودة الـشاملة في التعلـيم ـ إدارة الجـودة في التعلـيم الأساسـي والثـانوي ـ تطبيـق نظـام إدارة الجـودة الـشاملة في المدرسـة) ، وإدارة الجـودة الـشاملة في الجامعات(أهداف إدارة الجـودة الـشاملة في الجامعـات ـ الاتجاهـات المعاصـرة في إدارة الجـودة الشاملة بالجامعات ـ محاور الجودة الشاملة في التعليم الجـامعي ـ مقومـات تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في التعليم الجامعي) .

والفصل الثالث بعنوان : إدارة الوقت بين الواقع والمـأمول وتنـاول الموضـوعات التاليـة : الوقت ونظريات الإدارة ، و سمات الوقت وخصائصه ، و مهارات إدارة الوقت ، و مـضيعات الوقت ، و مشكلات إدارة الوقت ، و مبررات ضياع الوقت ، و مقترحات إدارة الوقت .

والفصل الرابع بعنوان : إدارة الأزمـات التعليميـة وتنـاول الموضـوعات التاليـة : مفهـوم الأزمة وأبعادها ونظرياتها ، و الكوارث وأنواعها وآثارها ، و الأزمة التعليمية ، وأزمـة التعلـيم الجامعي ، و علاقة نظم التعليم الحالية بأزمة البطالة وتخطيط القوى العاملة .

والفصل الخامس بعنوان : إدارة التغيير التربوي ، وتنـاول الموضـوعات التاليـة : مفـاتيح التغيير التربوي، وطرق التغيير ومراحلـه ، وإسـتراتيجية التغـيير ، ودواعـي التغـيير وسماتـه ، والتغيير الإستراتيجي ومقوماته .

والفـصل الـسادس والأخـير بعنـوان : إدارة المـشروعات الـصغيرة والتعليميـة ، وتنـاول الموضوعات التالية : فلـسفة المـشروع الـصغير وخصائـصه ، وأركـان المـشروعات الـصغيرة ، والجهات الداعمـة للمـشــروعـات الـصـغيرة ، والتحـديات المعاصـرة في إدارة المـشروعات ، ومعايير اختيار المـشروعات ، وإدارة المـشروعات التعليميـة ، وتخطـيط مـشروعات التعلـيم ، وتنظـيم مـشروعات التعلـيم ، والتوجيـه في مـشروعات التعلـيم ، والرقابـة علـى مـشروعات التعليم ، والجودة الشاملة في مشروعات التعليم ، و العلاقات الإنسانية في مشروعات التعلـيم ، و الإدارة الإستراتيجية في مشروعات التعليم .

ويأمل المؤلف أن يفيد هذا الكتاب جميع المهتمين بقضايا الإدارة وموضوعاتها بعامـة ، وفي مجال التعليم بخاصة من باحثين ومخططين وواضعي سياسات ، وراغـبي الإصـلاح والتطـوير ، والمديرين والقادة في مصر والوطن العربي من أجل غد أفضل من اليوم ، كـي نـستطيع التعامـل مع العصر الجديد بفكر متجدد ومتطور ، مما يمكن نظم التعليم في المجتمعات من تحقيق أهـدافها المرسومة مسبقا بدقة ، وتحقيق مستوي ثقـة واضـح بـين بـرامج الجامعـات ومؤسـسات سـوق العمل .

وعلى الله قصد السبيل ، ، ،

المؤلف

Dr_hassan49@yahoo.com

مسقط في 2010/1/1

الفصل الأول

مدخل إلى علم الإدارة
وعملياتها



المقدمة:

كان للإدارة منذ القدم أهميتها، والمعلومات المتوافرة عن الحضارات القديمة تدل على وجود نوع من التنظيم المتطور في تلك الحضارات، ويلاحظ أنه عن طريق الإدارة تمكن قدماء الفراعنة في مصر من بناء الأهرام وهو من المشروعات الضخمة في تاريخ الحضارات القديمة ، كما عرف قدماء المصريين أنماطا أخري من الإدارة إذ استخدموا الإدارة من أجل التحكم في الموارد المتاحة، مع وجود الرقابة والتنظيم المركزي حيث تركزت السلطة السياسية في الحكومة المركزية برئاسة فرعون، ويعتبر ما سبق من العمليات الإدارية.

وعُرف أقدم نظام لشغل الوظائف في الصين، وذلك على أساس عقد امتحان بين المتقدمين واختيار الأصلح من بينهم، وهذه ممارسات إدارية، كما استخدم ملوك الصين المستشارين للاستفادة من خبراتهم وحكمتهم ومواهبهم.

كما ظهر الفكر الإداري في روما من خلال تقسيم السلطة بين القوي المختلفة من مجلس الشيوخ والمستشارين ومجلس النواب والمجالس الشعبية ، ويمارس مجلس الشيوخ السلطة الرئيسية بما في ذلك من السلطة الإدارية والتنفيذية، أما مجلس النواب فيمارس الرقابة والمتابعة لقرارات مجلس الشيوخ، وكان دور المجالس الشعبية وضع حدود لسلطات مجلس النواب لتمثل السلطة الديمقراطية للدولة.

ويلاحظ أن مفهوم الحكومة في الدولة الرومانية هو مفهوم إداري اعتمد على التدرج الهرمي الوظيفي وتفويض السلطة لمنح الصلاحيات لبعض المسئولين في المجالس المختلفة بها.

مفهوم الإدارة:

هي مجموعة الأعمال والأنشطة والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المخطط لها مسبقا، وذلك من خلال العمل والجهد الجماعي للقوي العاملة في المؤسسة.

وتعمل الإدارة على وضع الغايات والأهداف المحددة للمشروع في حيز التخطيط لتنفيذها مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة بها حتى يتسنى تحقيقها ، على أن يتم هذا بالتنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الوسطي والإدارة التنفيذية.

وبشكل عام يمكن دراسة الإدارة كعلم، كما يمكن الحصول عليها من الخبرة والمهارة أثناء التطبيق كفن.

وهناك تعاريف عديدة للإدارة منها:

تعريف كيمول Kemol والذي يري أن الإدارة عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بالمؤسسة من رسم سياساتها، وحجم التمويل، والمعدات والأجهزة اللازمة لها.

ويذكر برنارد Bernard أن الإدارة عبارة عن أفعال المدير التي يقوم بها أثناء تأدية وظيفته.

وحدد فايول Faull الإدارة بأنها تقوم بمجموعة عمليات منها: التخطيط والتنظيم والتنبؤ والتنسيق والرقابة.

ويتبني جون John رأي أخر إذ يري أن الإدارة هي فن الحصول على أقصي النتائج بأقصى جهد ممكن، حتى يمكن تحقيق أفضل نتيجة للمدير والعمال، وهذا يعتبر خدمة للمجتمع.

وعرفها تايلور Tailor بأنها: المعرفة الدقيقة لما تريد من العاملين أن يقوموا به، ثم التأكد من أنهم يقومون به بأفضل طريقة.

ويلاحظ أن هذا العصر الذي نعيش فيه أطلق عليه العديد من المسميات، مثل عصر اكتشاف الفضاء أو عصر الكمبيوتر أو عصر الذرة أو الصواريخ، فإنه يمكن القول أنه عصر الثورة الإدارية. ويتسم هذا العصر باتجاه كافة الدول إلى التصنيع وإلى رفع مستوى المعيشة للشعوب وإلى العمل على تهيئة حياة أفضل للمواطنين، والوسيلة الحقيقية هي عصر الإدارة.

إن كلمة إدارة يعتبر تعريفها مشكلة بصفة عامة ومعقدة وليست سهلة، فكلمة إدارة في النظام الإنجليزي تختلف في معناها ومدلولها عن النظام الأمريكي، وذلك نظرا لحداثة هذا العلم؛ لهذا تحظى الإدارة بجانب كبير من الأهمية نظرا لتغلغلها في جميع أوجه الحياة، وتقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد بكافة الموارد المادية.

وفي بعض الحالات تقدم هذه الأهداف الرئيسية بواسطة الآخرين ويكون معبرا عنها بصورة شاملة تستلزم التفسير والإيضاح حتى يمكن تفهمها بواسطة رجال الإدارة.

وفي حالات أخرى يقوم المديرون بوضع أهدافهم حسب التحديد الدقيق للمشكلات التي يجب التغلب عليها عند القيام بالعمل.

أما من وجهة النظر الواقعية يقوم المدير بصياغة الأهداف مع وضعه في الاعتبار القيود المتوقعة، هذه القيود متمثلة في المنافسة أو الحكومة أو المجتمع أو الموارد المتاحة.

فالإدارة تساعد على تحقيق الهدف وليس مجرد تحسينها في حد ذاتها، والإدارة بجانب تحقيق الأهداف البناءة يمكن استخدامها أيضا لأغراض هدامة أحيانا؛ لهذا ينبغي أخذ النهايات في الحسبان.

والإدارة تعني النظام العام، وهذا يعني أنه من خلال الإدارة يمكن الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل في التعامل مع هذه المشاكل.

وتعتبر الإدارة مجموعة من المبادئ تتمثل في مجموعة من الوظائف الإدارية، إضافة إلى أساليب وطرق تنفيذ لتلك الوظائف.

وبشكل عام فان هذه المبادئ تطبق في كافة المجالات دون تحديد، مع مراعاة أن درجة تطبيقها تعتمد على نوع وحجم المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة البيئة المحيطة بها والتي تختلف من مؤسسة لأخرى.

ويمكن للإدارة أن تعني التالي:

1) عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحددة المتاحة لتحقيق غايات معينة .
2) الإدارة بمعني مجموعة الأفراد الذين يمارسون النشاط الإداري (المديرين) .
3) الإدارة بمعني كمية وحجم المعرفة المتوفرة عن أوجه نشاط الإدارة (كمهنة) .

بالرغم من أن التعريفات الثلاثة السابقة متداخلة إلا أن التعريف الأول يفضل حيث يهتم بالتركيز على الإدارة كعملية تسعي عن طريقها إلى التوفيق بين الموارد المحدودة لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة .

- فعندما نتكلم عن الإدارة فأننا في حقيقة الأمر نتكلم عما يعرف بالعملية الإدارية .

على أنها عملية اجتماعية تتضمن المسئولية على التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد وهذه المسئولية تتضمن:

1) القدرة على الحكم واتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الإجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء ومتابعته .
2) توجيه وتكامل وتحفيز والإشراف على الأفراد الذين يكونون المنظمة وينفذون أعمالها .

- ويعرف المؤلف الإدارة ببساطة على أنها العملية التي تسعي إلى تجميع جهود مجموعة من البشر تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة .

والتعريف الأخير يركز على الجوانب التالية:

1) الإدارة كعملية لها جوانبها المتعددة والمتداخلة .
2) الإدارة تسعي إلى تجميع جهود مجموعة من البشر .
3) الإدارة هادفة بمعني أنها تسعي إلى دفع مجموعة الأفراد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة .

المفاهيم والأسس السائدة عن الإدارة:

لكل شخص في الواقع مفهوم عن معني (الإدارة) فالبعض يفهم الإدارة على أنها (الرئاسة) ويفهم (المدير) على أنه الرئيس أعلى شخص في المنظمة ويفهم المدير على أنه (الرئيس) غالباً ما يتطرق الذهن إلى أن (الإدارة) هي سلطة الأمر والنهي وأن المدير هو الذي يأمر وينهي أو ذلك الشخص يجلس في حجرة فاخرة كبيرة يقول (موافق) أو (غير موافق) .

- **ويفهم البعض الآخر** : (الإدارة) على أنها أقل من الرئاسة أو ربما شيء مخالف تماماً عن الرئاسة فنسمع جدلاً كبيراً حول تسميه مدير الجامعة مثلاً " هل هو مدير الجامعة أم رئيس الجامعة " ؟

- **ويفهم البعض الآخر**: على أنها شيء يختلف تماماً عن القيادة فيقال " القيادة العامة للقوات " ولا يقال الإدارة العامة للقوات .

- **ويفهم البعض الآخر الإدارة** : أنها تنظيم لدرجة أن أحد الكتاب الفرنسيين مثلاً ترجم كتاباً عن (الإدارة العلمية) سماه (التنظيم العلمي للعمل)، ويذكر كثيراً من الكتاب في علم الاقتصاد أن عناصر الإنتاج أربعة . (الأرض ـ العمل ـ رأس المال ـ التنظيم) وهم ربما يقصدون شيئاً أخر غير التنظيم وإن كان أقرب إلى الإدارة .

ويمكن النظر إلى الإدارة على أنها : الإدارة هي العضو المسئول عن تحقيق نتائج المؤسسة مثل القلب هو العضو المسئول في الجسم عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه .

والإدارة التي لا تحقق النتائج التي وجدت المؤسسة من أجلها إدارة سيئة ، فالإدارة المدرسية التي لا تخرج تلاميذ متعلمين بشكل جيد إدارة سيئة ، وإدارة الجمعية الزراعية التي لا تقدم الخدمات المطلوبة منها للفلاح إدارة سيئة ، وإدارة الجيش الذي لا يحقق النصر في المعركة إدارة سيئة ، والمستشفي التي لا تشفى المرض إدارة سيئة وهكذا .

فالإدارة التي لا تحقق النتائج المتوقعة منها إدارة غير فعالة ، والمتفق عليه أن الإدارة الناجحة هي التي تسعي لتحقيق نتائج جيدة . فالإدارة التي لا تستخدم الموارد المادية والبشرية يشار إليها أيضا بأنها إدارة سيئة .

- **دراسة علم الإدارة**: أن دراسة علم الإدارة ضروري ـ لتعميق الإحساس بالمفهوم العلمي للإدارة ـ تعميق الإحساس بأن (الإدارة) مسئولية وتكليف من المجتمع بأن الإدارة (مهمة) ذات أبعاد هي بهذا (مهمة) متميزة تتطلب مهارات خاصة بالإضافة للمهارة الفنية وبالإضافة إلى حسن النية أو حتى الولاء .

إن مفهوم الإدارة الوارد في هذا الحديث ليس وجهه نظر شخصية للمؤلف بقدر ما هو بلورة للفكر الإداري المعاصر الذي استمد جذوره من فيض من المعرفة منذ بداية القرن العشرين حيث ركز البعض على العمل وبالتالي على أساليب رفع الكفاية الإنتاجية .

أهمية الإدارة:

لقد ظهرت الأهمية المتزايدة المعطاة اليوم لمسائل الإدارة نتيجة لزيادة حجم المنشأة من جهة ولفصل الملكية عن الإدارة ونقص المسئولية الشخصية من جهة أخرى، هذا بالإضافة إلى أنه لا يوجد بديل آخر للإدارة .

ومن المسلمات وجود معامل ارتباط بين تطور الإدارة وبين مستوى التقدم ، فهذه الحقيقة تبدو واضحة عند المقارنة بين بلد نام وبلد متقدم ، وهناك العديد من الدول النامية تمتلك كما هائلا من الموارد الاقتصادية والبشرية ، ولكن نظرا لانخفاض مستوى الخبرة الإدارية بقيت في مواقع التخلف بالمقارنة مع دول أخرى تمتلك حجما أقل من الموارد ولكنها تتميز بارتفاع مستوى الخبرة الإدارية .

ويلاحظ أن أهمية الإدارة تظهر بشكل عام في جميع مجالات الحياة، وتظهر على النحو التالي:

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تحقيق الاستقرار من خلال التطوير الكيفي وبما يتناسب مع ظروف البيئة المحيطة.
- تحقيق العدالة والحوافز للعاملين.
- أحد وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للعاملين وجعلها أكثر فاعلية.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، بحيث تصبح المنظمة متكيفة مع الظروف البيئية المحيطة بها، ومنها: الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والاجتماعية.

وبالنسبة للتغير التكنولوجي: فإن المؤسسات بشكل عام بحاجة إلى تطوير إمكانات أفرادها لتواكب المستحدثات الجديدة لتبقي دائما في الصدارة وتتبوأ مكانا مرموقا بين نظرائها.

أما التغيرات السياسية: فهي تظهر في تدخل أجهزة الدولة المختلفة في المتابعة والرقابة على أنظمة عمل المؤسسات من أجل حماية كل من العاملين بهذه المؤسسات والمستهلكين أيضا، وهذا يتم من خلال القوانين المنظمة للعلاقة بين الأفراد وهذه المؤسسات من جهة، وبين المؤسسات والمجتمع من ناحية أخري.

وبالنسبة للتغيرات الاجتماعية: لقد ظهرت أفكار جماعية جديدة تنادي بمسئولية الإدارة نحو المجتمع الذي يمدها بالقوي العاملة، والمستهلكين، والمواد اللازمة للصناعة. وأصبحت هذا الجماعات تعتمد على الأسلوب العلمي في تطبيقها للادارة والأداء الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

إن الإدارة علم يطبق بواسطة الإنسان في مختلف الأنشطة في بيئته، والإنسان يعيش في بيئة في ظل ظروف وعوامل متغيرة ومتعددة تؤثر عليه، ويتفاعل معها إيجابا وسلبا. ونتيجة لهذا التفاعل يكتسب علم الإدارة المعرفة الدقيقة عن الانفعالات الإنسانية وعلاقتها مع المجتمع.

ومن أهم العلوم التي تأثر بها علم الإدارة:

- **علم الاقتصاد**: ويقصد به الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج من أجل تحقيق الأمان والرفاهية للإنسان دون أي نقص في تلبية احتياجاته، مع العمل على مضاعفة تلك الموارد باستمرار.

  ولكي يحدث هذا فانه يحتاج إلى إدارة مثالية تنسق وتنظم العلاقة بين عناصر الإنتاج من موارد بشرية ورأس مال وموارد متاحة، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء اقتصادي.
- **علم القانون**: هو عبارة عن القواعد التي تنظم شئون الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض، وذلك من أجل تحقيق الاستقرار والضمان الاجتماعي لأفراد المجتمع، ويلاحظ أن العلاقة بين الإدارة والقانون مرتبطة بالنظم القانونية في المعاملات الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة، وبخاصة العلاقة مع الحكومة وبقية مؤسسات ووزارات المجتمع الرسمية والخاصة الأخرى.
- **علم النفس** : ويهتم هذا العلم بالبحث بفروعه المختلفة في العلاقة بين العقل والجسد الإنسان، مع الاهتمام بالغوص في أعماق النفس البشرية بهدف الكشف عن حقائق وقوانين الطبيعة البشرية، مما يساعد علم الإدارة على معرفة وتفسير سلوك العاملين، وأفضل الطرق للتعامل معهم، من أجل أن تعود الفائدة على كل من الإدارة والعاملين.

  وبذلك يتضح تركيز علم النفس والإدارة على التعامل مع العنصر البشري، إذ يهتم علم النفس بدراسة سلوك الفرد بينما تعمل الإدارة على تحقيق الغايات من خلال الفرد والجماعة.
- **علم الاجتماع** : يهتم علم الاجتماع بدراسة تأثر الفرد بالجماعة والمجتمع الذي ينتمي إليه في تكوين الاتجاهات واكتساب العادات والقيم والتقاليد، أن معرفة علم الاجتماع تؤثر ايجابيا على علم الإدارة التي تطبق على الأفراد الذين ينتمون إلى جماعات تنظيمية ووظيفية محددة بأطر ومفاهيم اجتماعية حيث تتعامل معهم في ضوء ذلك، مما يؤدي إلى مزيد من الفهم والتعاون لجميع العاملين.
- **علم الأخلاق**:ويهتم هذا العلم بالبحث في الصفات والعناصر الحميدة لدي أفراد المجتمع، وذلك من خلال التعرف على أنماط سلوكهم المختلفة مع بعضهم البعض.

إن المؤسسة الإدارية عبارة عن جزء من المجتمع مما يتطلب ضرورة المعرفة المسبقة بمدي صحة أو خطأ سلوك معين في التعامل الداخلي والخارجي لتلك المؤسسة.

تطبيق علم الإدارة:

من المطالب الأساسية للمجتمعات إعداد قادة إداريين في شتي المجالات تمكنهم من لنهوض بمؤسساتهم بما يعود بالنفع على المستوي الاقتصادي وبالتالي على المجتمع ككل، لذا فهناك اهتمام متزايد بإعداد هؤلاء القادة المديرون في كافة المجالات .

المديرون هم أولئك الأفراد الموجودون في مؤسسة ما وينجزون أعمالهم من خلال توجيه أعمال الآخرين، فإذا نظرنا إلى أي شركة مساهمة نجد أن هناك مجلسا للإدارة ثم مديرا عاما ومجموعة من نواب المدير العام، أو المديرين التنفيذيين وأيضا مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام، وأخيرا عدد من المشرفين العاملين في مناطق محددة أو وظائف معينة، وهؤلاء المشرفون يكونوا مسئولين عن عدد من العمال الذين يقومون بالأعمال والواجبات التي تحدد لهم بواسطة المشرفين .

وهناك اتفاق عام على أن جميع الأفراد الذين يوجهون أعمال الآخرين يعتبرون ضمن أفراد الإدارة بالإضافة إلى أن هناك بعض الآخرين من الأفراد الذين لا يوجهون أعمال الآخرين ولكن يسهمون في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، هؤلاء الأفراد ينظر إليهم على أنهم استشاريون متخصصون وليسوا مديرين .

ومع ذلك فإنهم يعتبرون جزءا من الإدارة، أما الأفراد الذين ينجزون أعمالا محددة ويتحملون واجبات روتينية تحت إشراف وتوجيه أحد المديرين أو أحد الاستشاريين المتخصصين فيطلق عليهم اسم الأفراد العاملين، ومن ثم لا يعتبرون جزءا من الإدارة .

مبادئ الإدارة:

تتطلب الإدارة مهارات ثلاث، هي:

1) مهارة فنية . 2) مهارة إنسانية . 3) مهارة فكرية .

إن دراسة علم الإدارة ضروري لأن العلم قد يحذر المديرين على اختلاف مستوياتهم من الوقوع في أخطاء أساسية كان من الممكن تجنبها إذا عرفوها مقدماً . لذا فمن الطبيعي أن نعلم أن دراسة علم الإدارة مفيدة للذين يريدون أن تكون الإدارة مهنتهم في المستقبل ، وكذلك للموظفين والعمال الذين يريدون أن يعرفوا ما يجري في مؤسساتهم .

وهذا بمعني أن النجاح يعود للمديرين وأن الفشل أيضا يعود إليهم أكثر من غيرهم .

تتنوع مبادئ الإدارة لتشمل:

التنظيم الإداري للمؤسسة: إن هدف التنظيم الإداري هو تسهيل تحقيق المؤسسة لأهدافها، لذا من الضروري أن تكون الأهداف المطلوبة محددة ومكتوبة ومعلنة لجميع العاملين بالمؤسسة .

فريق العمل في المؤسسة: على الإدارة أن تهتم بالعاملين في المؤسسة وتراعي النواحي الإنسانية بينهم ، مع تحديد دور كل منهم في ضوء مواصفات شغل الوظيفة، مع مراعاة توزيع المسئوليات بما يتفق مع السلطات المخولة لكل منهم .

القيادة الإدارية: ان اختيار القيادة الإدارية المسئولة عن إدارة المؤسسة من الأمور الهامة التي تتخذ في ضوء مواصفات شخصية وعملية وعلمية تتفق مع أهداف المؤسسة ذاتها، وهذا القيادي الإداري مسئول عن متابعة الإشراف على سير خطط المؤسسة ومدي تحقيقها لأهدافها وفق البرنامج الزمني ويعاونه مجموعة من الإداريين المشهود لهم بالكفاءة، ويتم هذا وفق مناخ عمل ملائم يظلل بالعلاقات الاجتماعية بين الإدارة وباقي العاملين في المؤسسة .

الإشراف والمتابعة على المؤسسة: ويتم ذلك من خلال تفويض السلطة لمتابعة المسئوليات وفق اختصاصات العاملين والمشرفين عليهم، مع مراعاة أن يتم ذلك بشكل أيسر من خلال نمط الإدارة اللامركزية مما يسر اتخاذ القرارات ومتابعتها من خلال الإشراف الجيد على العاملين وفق خطط المؤسسة وأهدافها المحددة مسبقا .

الفرق بين تحسين الإدارة وتطويرها:

هو فرق شاسع يجب معرفته حيث أن التحسين هو نوع من أنواع التغيير التلقائي الذي تقوم به إدارة المؤسسة بصفة تلقائية ، أما التطوير في الإدارة فيجب أن يكون على أساس خطة متكاملة لتغطية جميع الجوانب الضعف وجميع المتطلبات طبقا لبرنامج زمني معين ، ومتماشيا مع الأسس الرئيسية للتطوير .

ويجب أن يكون هناك هيكل فعال مسئول يتكون من مدير المؤسسة والمسئولين المختصين بذلك التغيير بان يضع أيديهم بعضهم البعض على المشكلة الرئيسية ويقومون بالتعرف عليها ومعرفة أسبابها ومعرفة القرارات الحاسمة والأسلوب العلمي والفعال لعلاجها تماشيا مع النظم العلمية العالية والظروف المحيطة والإمكانيات المتوفرة .

ويتم هذا التغيير مع مراعاة ان المستشارين بالهيئات الإدارية ليسوا خبراء ولا يستطيعون إيجاد حلول جذرية لأي مشكلة إنما هم مساعدين للهيئة الإدارية ويعتبرون كهيئة معاونة فقط .

وينظر للتطور الإداري على أنه التركيز على استخدام الهيكل الرئيسي للمؤسسة كنظام رئيسي للبدء في التطوير ،مع التركيز على العادات والتقاليد وسلوكيات العاملين من خلال التعليمات الإدارية المنظمة .

والهدف الأساسي من التطوير الإداري هو جعل الجهة الإدارية مؤثرة ، وأن تقوم بتطوير سلوك العاملين والإداريين للوصول بالمؤسسة إلى أحسن مستوى مطلوب متماشياً مع برنامج الجهات العليا .

الإدارة علم أم فن ؟

تدور المناقشات بين الدارسين والباحثين وفي الجامعات للوصول إلى طبيعة الإدارة أهي علم أم فن؟

هل الإدارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية، أي هل تتميز بخصائص معينة ثابتة يمكن التنبؤ بها والقياس عليها؟ بذلك تحكمها قوانين ثابتة أشبه بتلك التي تحكم علوم الطبيعة والكيمياء، ولا تخضع للقيم غير الموضوعية إذا استعملت في ظروف معينة وبالقدر المتعارف عليه تؤتي نتائج معينة وثابتة .

أم أن الإدارة ليست علما فحسب، وليست فنا فحسب، وليست علما وفنا مجتمعين فحسب، بل هي شيء آخر جديد هو ما يمكن أن نطلق عليه فلسفة على أساس أنها مزج لمجموعة من العناصر، أهمها: النمو وتحقيق الاتزان والقيادة والإستراتيجية .

الإدارة علم : من حيث إنها تعتمد خطط البحث العلمي في بعض مجالاته الهامة التي يفيد البحث المتعمق للمادة التجريبية **Empirical Data** ثم استخلاص نتائج يمكن القياس عليها .

ومن أمثلة هذه المجالات : التخطيط ،والتنظيم ،والدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي .

إن مفهومك الإدارة كعلم مثله مثل العديد من العلوم الأخرى إذ انه يشتمل على : التعاريف والمبادئ والأساليب والنظريات والتطبيقات، مما يساعد على انجاز العديد من الدراسات

العلمية في مجال الإدارة من أجل استنتاج بعض النظريات التي تفسر الظاهرة الإدارية موضع الدراسة .

والإدارة فن : حين توصل الطرق المستخدمة إلى نتائج معينة بين طريق استخدام الخبرة . حينئذ تبعد الإدارة عن وصف العلم .

ونجد تبسيط الإجراءات واختصار الخطوات يقع في مجال الفن الإداري بهدف زيادة الكفاية في عمل الوحدات الإدارية بين طريق توزيع العمل وتنسيقه وفقا لطريقة منطقية ـ فالإدارة فن ـ باعتبارها تهدف لتنفيذ السياسة الموضوعة وتعمل في إطار ظروف وعوامل اجتماعية وحضارية معينة .

والملاحظ أن أداء الإداري يتطور من خلال الممارسة بشكل مستمر ، لذا فان أداؤه بعد مرور عام يختلف عن أداؤه في البدايات الأولي فيصبح غير نمطي ، كما أن الإداري يتمتع بمجموعة سمات تميزه عن غيره منها : سرعة البديهة ، وحسن التصرف ، وسرعة اتخاذ القرار بعد الدراسة المتأنية ، والاتزان الانفعالي .

هذا بالإضافة إلى صفات قيادية منها : الموهبة الإدارية ، والتفاوض ، والقدرة على التأثير ، والتنبؤ ، وحسن استخدام الوقت ، والقدرة على الإقناع ، والقدرة على العمل تحت ضغط .

وتهتم الإدارة بالعنصر البشري في التنظيم ، وهذا تحكمه قيم وعادات وتقاليد مختلفة تتطلب أحيانا طرقا غير علمية وغير موضوعية للتعامل مع الآخرين .

بذلك تصبح الإدارة هي فن استخدام العلم في العملية الإدارية .

إن الجمع بين العلم والفن في مجال العمل الإداري هو أحد الأسباب الهامة التي تزيد من قدرات الشخص الإدارية .

فالعلم وحده لا يكون كافيا للنجاح في العمل الميداني ، ويمكن للدارس أن يزيد خبراته بتعرضه للمواقف العلمية المختلفة في الميدان ، فهي التي تكسبه المهارة والفن الإداري .

مفهوم الإدارة العامة:

حاول الكثير من العلماء تعريف هذا المصطلح ، كان من بين هذه التعاريف " أن الإدارة هي مرحلة اتخاذ القرارات والرقابة على القوي الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف " ، وأشار

فورست إلى أن الإدارة هي توجيه للنشاط الإنساني، أما فـايول فقـد حـدد الإدارة بأنهـا تعـني التنبؤ والتخطيط ، والتنظيم والتنسيق والرقابة .

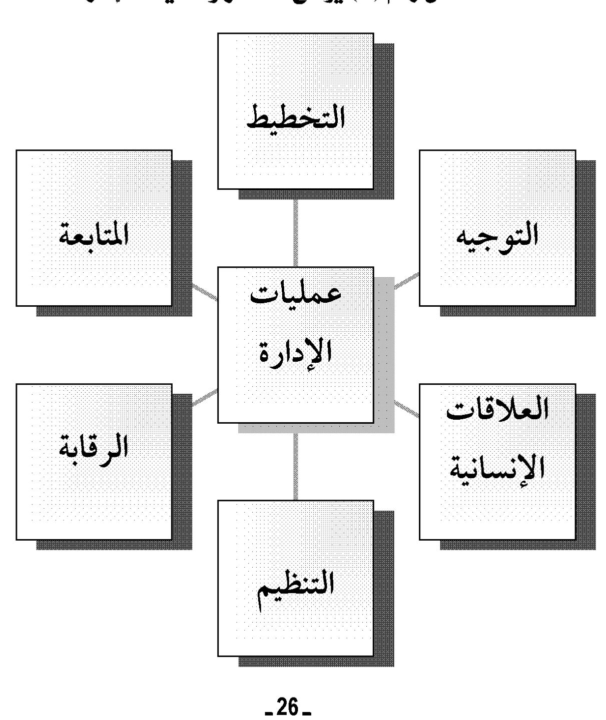
وعرفها أوردواي بأنهـا عمليـة توجيـه المؤسـسة لتحقيـق أهـدافها المحـددة بحيـث تـتمكن سياساتها من وطرق العمل بها من تحقيق الأهداف المخطط لها بفاعلية .

أما جون وزملاؤه فأشاروا إلى أنها أحسن الوسائل للاستفادة مـن العـاملين والمـوارد الماديـة والمالية بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة أيضا .

عمليات الإدارة :

تتنوع عناصر الإدارة لتشمل علي : التخطيط ، والتنظـيم ، والتوجيـه ، والمتابعـة والرقابـة ، والعلاقات الإنسانية . ويوضح ذلك الشكل التالي :

شكل رقم (1) يوضح عناصر وعمليات الإدارة



ويتضح من خلال الشكل السابق أن عناصر الإدارة وعملياتها تشمل :

أولاً: التخطيط Planning

إن كلمة تخطيط تفسر على نواحي عديدة ، إذ يعتبرها البعض مصطلحا شاملا له منفعته المؤكدة ، وهناك البعض الأخر الذي ينظر إليه كنشاط محدد ، أما الفريق الثالث فيري أنه جزء من كل ويظهر في جميع الأعمال .

ويقصد بالتخطيط كمفهوم أنه رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها ، والتخطيط يجيب عن ثلاثة تساؤلات ، هي :

1. أين نحن الآن؟
2. ماذا نريد؟
3. كيف سنصل إلى هناك؟

والسؤال الأول يمس الواقع الحالي المعاش ، أما السؤال الثاني فيمس المستقبل وماذا نريد منه ، بينما السؤال الثالث فيحدد أفضل طريقة للوصول إلى المستقبل وتغيير الواقع غير المرغوب فيه .

ويعتبر التخطيط عملية إدارية تتضمن تقرير عما يجب عمله مقدما من أهداف وسياسات وإجراءات وغيرها من الخطط التي يتطلب تحقيقها أهدافا متنوعة يلزم لها عناصر بشرية ومادية وتحديد إطار زمني للقيام بذلك .

وبمعني أخر فان التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات ويتطلب ذلك :

وضع الأهداف ـ رسم السياسات ـ التنبؤ وإعداد الموازنات ـ وضع برامج العمل والجداول الزمنية للتفكير في جزئيات العمل في الوقت اللازم .

وبشكل عام فان التخطيط يشمل على :

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من الجماعة ، مع مراعاة الإمكانات المادية .
- رسم السياسات التي ترشد المرؤوسين لإتمام أعمالهم في الوقت المطلوب .
- التنبؤ بما ستكون عليه الأمور في المستقبل .
- تحديد احتياجات العمل من القوي المادية والبشرية .

- إقرار الخطوات التفصيلية التي ستتبع في تنفيذ الأعمال .
- وضع برامج زمنية محددة تبين الأعمال المطلوب القيام بها .

وتعتبر عملية التخطيط المدخل الطبيعي والمنطقي للعملية التنظيمية والرقابية على اعتبار أنها المنطلق للعمليات الإدارية الأخرى في بيئة المؤسسة .

مفهوم التخطيط:

والتخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا . ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة .

فوائد التخطيط:

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي :

1ـ يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين ، مما يسهل تنفيذها .
2ـ يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف .
3ـ يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال .
4ـ يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف .
5ـ يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار .
6ـ يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة .
7ـ يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف .
8ـ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج .ـ يجنب المنظمة من المفاجآت .

9ـ يحدد ويوضح أهداف المنظمة .
10ـ يضمن الاستخدام الأمثل للموارد .
11ـ يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق .
12ـ يقلل من اتخاذ قرارات غير موضوعية وشخصية .
13ـ يوفر الأمن النفسي للعاملين .

معوقات التخطيط:

تتنوع هذه المعوقات لتشمل :
1ـ عدم الدقة في المعلومات والبيانات .
2ـ اتجاهات العاملين : كثيرًا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها .
3ـ عدم صحة التنبؤات والافتراضات .
4ـ إغفال الجانب الإنساني : يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها ، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها .
5ـ الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة .
6ـ القيود الحكومية .
7ـ عدم مراعاة التغير في الواقع .
8ـ أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط .

المبادئ الأساسية للتخطيط:

وتشمل هذه المبادئ ما يلي :
1 . **الشمول** : ويقصد به أن تحتوي الخطة على كافة الأنشطة ومجالات المؤسسة ، مع التوازن بين الأنشطة التي تغطي كافة مجالات عمل المؤسسة .
2 . **الواقعية** : ويقصد به أن تراعي الخطة الواقع الفعلي للمؤسسة وبيئتها ، مع مراعاة الموارد البشرية والإمكانات المادية .
3 . **المرونة** : أي تستجيب الخطة للظروف المتغيرة والطارئة ، بحيث تكون قابلة للتعديل لتساير تلك الظروف غير المتوقعة التي قد تحدث أثناء التنفيذ .
4 . **الاستمرارية**: عند وضع خطة جديدة ينبغي الاستفادة من الخطة القديمة والعمل على التواصل معها والاستمرار في خطط جديدة منطلقة منها ومتطلعة للمستقبل .

5. **الالتزام** : إن نجاح الخطة بتحقيق أهدافها مرتبط بمدي التزام جميع العاملين والأقسام بواجباتهم تجاه تلك الخطة، مع مراعاة المتابعة والرقابة المستمرة لجميع الأفراد.

مراحل عملية التخطيط:

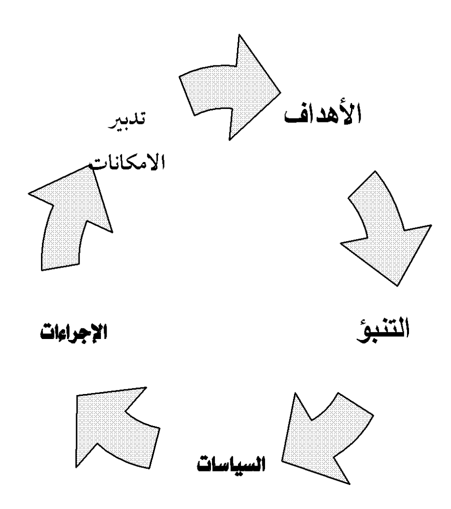
ويمكن تحديد تلك المراحل فيما يلي :

- **تحديد الأهداف**: إن تحديد الأهداف يؤدي إلى فهم العاملين لواجباتهم وكيفية أدائها بشكل جيد، كما أنه تيسر للإدارة الحكم على مدي نجاح الخطة وتحديد حجم المخاطر التي تتعرض لها.
- **جمع البيانات والمعلومات**: تعتبر البيانات والمعلومات من الأشياء الضرورية لعملية التخطيط لأنه سيبني في ضوئها العديد من الأمور المتعلقة بالخطة، مع مراعاة صدق هذه البيانات، بالإضافة إلى إمكانية استخدام التنبؤ والتوقع في تلك المرحلة.
- **وضع الفروض والبدائل**: يهتم التخطيط بالناحية المستقبلية لذا فانه يتطلب وضع الفروض المتوقعة ، والبدائل المتنوعة للتعامل مع احتمالات المستقبل.
- **إعلان الخطة**: إن التوصل إلى الشكل النهائي للخطة لا يصلح لبدء تنفيذها، إذ يجب اطلاع جميع العاملين عليها ثم نشرها ، بغرض إحاطة الجميع بأهداف الخطة وإجراءات تنفيذها.
- **تنفيذ الخطة**: وتهتم هذه المرحلة بوضع الخطة الرئيسية موضع التنفيذ الفعلي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، مع مراعاة تحديد موعد التنفيذ.
- **متابعة الخطة**: تعتبر عملية المتابعة والرقابة من العمليات الهامة في التخطيط، وتحدد الإدارة المسئولون عن القيام بتلك المهمة لضمان تحقيق الأهداف بالصورة المرجوة، وتعديل الأخطاء في الوقت المناسب، مع مراعاة تقديم بيان دوري للإدارة بنتائج تلك المتابعات.

عناصر التخطيط: Elements of Planning

ويوضح نلك العناصر الشكل التالي :

شكل رقم (2) يوضح عناصر عملية التخطيط



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن عناصر التخطيط هي :

أولاً: الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية .

العوامل الواجب توافرها في الأهداف :

(1) **درجة الوضوح**: ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا، هي :

ـ المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف .

ـ مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى .
ـ المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد .

(2) **القناعة بالهدف**: كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه عالية .

(3) **الواقعية في الهدف**: والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية :
ـ أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلاً .
ـ أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف .
ـ أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين ، ويعمل على إشباعها .

(4) **التناسق والانسجام**: يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها .

(5) **مشروعية الهدف**: يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المتبعة في المجتمع ، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها .

(6) **القابلية للقياس**: إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها ، وهل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء .

* وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية :
(أ) **مقياس زمني**: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب .
(ب) **مقياس كمي**: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة .
(ج) **مقياس نوعي**: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ .

ثانيًا: التنبؤ

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني ، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت ، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط .

* الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ :
1ـ أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان .

2ـ أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة .
3ـ أن يكون التنبؤ مفيدًا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات .
4ـ غير مكلف : فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها .
5ـ أن يكون واضحًا .
* ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور .

ثالثا: السياسات

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف، وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم .

ويرتبط التخطيط بالسياسة، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة .

رابعًا: الإجراءات

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال .

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية .

خامسًا: تدبير الوسائل والإمكانات

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف .

وتستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة . **ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها :**

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ،ويشمل:

- **التخطيط الاستراتيجي**: **Strategic Planning** وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة .
- **التخطيط التكتيكي**: **Tactical Planning** وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .
- **التخطيط التشغيلي**: **Operational Planning** وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار .

(ب) التخطيط حسب المدى الزمني، ويشمل:

- **التخطيط طويل المدى** : **Long - range Planning** : وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة ، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى .
- **التخطيط متوسط المدى** : **Medium - range Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة . . ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .
- **التخطيط قصير المدى** :**Short - Term Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة .

(ج) التخطيط حسب الوظيفة: **Planning by Functions**

- **تخطيط الإنتاج** : **Production Planning** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج .

- **تخطيط التسويق** : Marketing Planning ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع.
- **التخطيط المالي** : Financial Planning ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .
- **تخطيط القوى العاملة**:Human - resources planning ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير . . الخ.
- **تخطيط الشراء والتخزين** : Purchasing & storage planning ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ... الخ.

مستويات التخطيط :

1. **تخطيط طويل الأجل**: (المستويات العليا ـ رسم السياسيات والأهداف العامة ـ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها).
2. **تخطيط متوسط الأجل**: (المستويات الوسطى ـ ترجمة الأهداف إلى برامج عمل ـ تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف).
3. **تخطيط قصير الأجل**: (المستويات الإشرافية ـ تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية).

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

1ـ الدقة في تحديد الاحتياجات.

2ـ الواقعية : يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

3ـ تحديد المصدر : يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

4ـ الفترة الزمنية.

5ـ التكلفة المالية التقديرية.

إعداد الخطة:

إن إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسئولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة .

إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

(1) **الوضوح**. (2) **المرونة**.

(3) **المشاركة في وضع الخطة**: مشاركة العاملين في المنظمة شيء ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

(4) **مراعاة الجانب الإنساني**: يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

(5) **دقة المعلومات والبيانات**: إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

(6) **الإعلان عن الخطة**: والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل إعداد الخطة:

أولاً: مرحلة الإعداد: وتشمل:

1ـ تحديد الأهداف.

2ـ جمع وتحليل البيانات والمعلومات :ـ وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة .
3ـ وضع الافتراضات :ـ والإجابة عن كل التساؤلات .
4ـ وضع البدائل وتقويمها .
5ـ اختيار البديل الأنسب .
6ـ تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة .

ثانياً: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة:

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي ،ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة ، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة .

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

بعد الموافقة على الخطة تبدأ مرحلة التنفيذ .

رابعًا: مرحلة المتابعة:

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط . إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها .

*** والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـ:**

(1) مراجعة الخطة نفسها . (2) مراجعة التنفيذ . (3) الظروف الخارجية .

التخطيط الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها :
ـ أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات .
ـ أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول .
ـأن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات .
ـأن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية . . الخ .
ـ أن يغطي فترة زمنية معقولة .

متطلبات عملية التخطيط:

هناك مجموعة من الاعتبارات اللازمة عند وضع الخطة، وهي:

- تحديد المبادئ التي يتم على أساسها وضع الخطة وبدء التنفيذ.
- تعديل القوانين القائمة وإصدار القوانين الجديدة لتنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها.
- تحديد السياسات التي ترتكز على الأهداف العامة.
- ترجمة السياسات المحددة إلى برامج ومشاريع في حدود الموارد البشرية والإمكانات المادية.
- تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ الخطة.
- توفير الموارد البشرية، وكذلك الإمكانات المادية اللازمة للعمل.
- مراعاة التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة.

مفهوم التخطيط التعليمي:

إن تحقيق التوسع والتجديد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للتربية يعتمد على التخطيط السليم الذي يتجاوز الكم إلى الكيف ويعتمد العلم والموضوعية والتجريب، كما يتبنى البحث عن البدائل التربوية المستقبلية منهجاً، وعلى ذلك يكون التخطيط التعليمي الجيد هو كل تخطيط يتجاوز التربية إلى كيفها، ويتخذ من هذا الكيف محوره وهدفه الرئيسي.

* **ويقصد بالتخطيط التعليمي**: هو استخدام التحليل العقلي المنظم في عمليات التطوير التعليمي بهدف جعل التعليم أكثر فعالية وأكثر كفاءة في استجاباته لحاجات وأهداف طلابه ومجتمعه، ولا بد أن تكون طرقه تتسم بالمرونة والقابلية للتعديل لتتناسب مع المواقف التي تختلف حسب مستوى التطور ونمط الحكومة.
* **في حين أن التخطيط التعليمي**: يعتبر عملية متصلة ومنظمة تتضمن أساليب البحث الاجتماعي وطرق التربية والإدارة والمال والاقتصاد، وغايتها أن يحصل كل تلميذ على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل متعددة، وان يمكن كل فرد من الحصول على فرص لينميً بها قدراته وأن يسهم إسهاما فعَالاً بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
* **ومن الواضح أن هذا التعريف**: يتمشى مع مفهومنا العام عن التخطيط، فهو عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق وتم تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر، كما يتضمن هذا التعريف أن يكون التخطيط

للتعليم ضمن الإطار العـام للتخطـيط القـومي للتنميـة الاقتـصادية والاجتماعيـة، بحيـث يساهم في تحقيق التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي في البلد الذي يتم فيه التخطيط.

* **ولابد من المعرفة بأن التخطيط التعليمي**: لابد أن يتميز بدرجة كبيرة من المركزية والـشمول ومباشرة التنفيذ، وهذا وقد يفهم التخطيط على أنه سياسة فلا يعدو أن يكون مرآة تـنعكس عليها السياسة العامة للدولة.

* **ويذهب رأي أخر إلى أن التخطيط التعليمـي**: ما هـو إلا حلـول فرضـية لمـشاكل اجتماعيـة، ويجب أن تخضع هذه الحلول للاختبارات والفحص، وذلك لاستبعاد العناصر الـتي يحتمـل نجاحها في التطبيق أو لبيان نوع النتائج التي ستترتب على تبني هـذه الـسياسات أو لإظهـار كيفية جعل هذه السياسة تنجح في التطبيق.

مبررات التخطيط التعليمي ودواعيه:

يرجع الاهتمام بالتخطيط التعليمي إلى العوامل التالية:

1ـ **الإيمان المتزايد بـالتخطيط وبقيمتـه بالـسيطرة علـى المـستقبل**: فهـو يمثـل الأداة العلميـة الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث، المتلائمة مع الروح العلمية والعقل العلمي، الذي يهدف إلى السيطرة على الأشياء والإمساك بزمامها.

عامل الزيادة في السكان، فتعتبر الزيادة السكانية عـاملا أساسـياً في زيـادة الطلـب علـى التعليم مما يتطلب الأمر التخطيط.

2ـ **عامل التغير في التركيب الاقتصادي**: فنتيجة النمو في التصنيع، تغير التركيب الاقتصادي، وبدأ استخدام الميكنة في الزراعة وانتشر التطـور الـصناعي، وأدى هـذا الآمـر إلى النمـو في قطاع الخدمات، وارتفع مستوى معيشة الأفراد وازدادت الحاجة للخـدمات المختلفـة ومـن بينها التعليم.

3ـ **اعتبار التعليم استثمار بشري**: له عائد ومردود اقتصادي واضح وهنالك ترابط وتكامل بـين التقدم الاقتصادي والتقدم التعليمي، لأن البلـد المتخلـف اقتـصادياً هـو متخلـف تربويـاً، ولذلك فقد ألغيت الأفكار والمعتقدات القديمة التي كانت تعتبر رؤوس الأموال الـتي تنفـق على التعليم مستهلكة في مجال الخدمات للمجتمع ولا مردود لها.

4ـ **الاهتمام العالمي بالتخطيط القومي**: والبدء بوضع خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعيـة في بعض البلدان العربية والشعور بضرورة تجاوب التعليم مع هذه الخطط.

5ـ **عامل التقدم العلمي والتكنولوجي**: فكان إن حـدث تـشابك العـالم وتعقـد، واسـتطاعت

الآلة أن تحل محل الإنسان، فعلى الدولة أن تستفيد مما قد يتيحه لها هذا التقدم التكنولوجي من وسائل وأساليب، وأن يحتل البحث العلمي الرصين هادياً لها وموجهاً إلى الطريق السليم.

6ـ **مسايرة التخطيط التعليمي**: لإحداث التطورات العلمية في مجال العلم والتكنولوجيا والآداب.

7ـ **ربط التعليم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية**: لتنفيذ برامج التنمية، فلا سبيل للارتفاع بالاقتصاد والإنتاج الاقتصادي ما لم يرفع من شأن العنصر البشري وهذا الرفع يكون عن طريق تخطيط التعليم، ووضع البرامج التي تستجيب حاجات المجتمع.

اعتبارات التخطيط التعليمي:

وعند القيام بعملية التخطيط التعليمي فإنه لابد من مراعاة الأمور التالية لكونها من الأمور الهامة في التخطيط وهي:

1ـ مقابلة مشكلات واحتياجات وتطلعات المجتمع (أي ربط التعليم بعجلة الإنتاج القومي وخطط المستقبل).

2ـ مقابلة مطالب التراث القومي والحضاري والقدر المناسب من المواطنة الصالحة المستمدة من تاريخنا وتقاليدنا في إطار مجتمع العدالة الاجتماعية والتكامل الاجتماعي. الاهتمام بالإنسان الفرد والعمل الابتكاري المستقل.

3ـ ترتيب مشروعات التخطيط التعليمي طبقاً للأولوية والأهمية.

4ـ تحديد وتوضيح الأهداف المنشودة بطريقة تزيد من تأييد و مساندة الأفراد العاملين لها وتضاعف حماسهم من اجلها.

5ـ التعرف على العناصر والإمكانات المادية والبشرية وحصر ما يلزم منها لتحقيق الأهداف كخطوة مبدئية نحو العمل والسعي وراء توفيرها.

6ـ رسم السياسات وتحديد الطرق والأساليب الواجب إتباعها من اجل تحقيق الأهداف.

7ـ وضع جدول زمني للعمليات والإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة.

8ـ التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات التي يحتمل حدوثها وذلك لكي يتيسر العمل على تلافيها قبل وقوعها أو معالجتها إذا حدثت.

وعندما يتم تخطيط التعليم في إطار تخطيط قومي شامل فإنه يتعين النظر إلى أهدافه لا باعتبارها أهداف مستقلة في حد ذاتها ، ولكن على أساس كونها أحد مكونات هدف عام أوسع وأشمل هو تحقيق الرفاهية والسعادة للفرد والمجتمع ، وتستلزم هذه النظرة أن يأخذ مخطط التعليم باعتباره ما يمكن أن يحدثه النمو في التعليم من تأثيرات على النمو في قطاعات النشاط الأخرى في قطاع التعليم ذاته .

ثانيا : التنظيم Organization

هو عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف ، ثم تقسيمها وفق اختصاصات الإدارات ، وأيضا توزيع السلطة والمسئولية على العاملين .

وهناك تعارف متنوعة للتنظيم منها :

- **هو اتحاد بين مجموعة من العاملين معا من أجل تحقيق هدف مشترك للمؤسسة التي يعملون بها .**
- **هو الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات لتوضيح السلطات والمسئوليات من خلال علاقة تنظيمية محددة تيسر تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها .**
- **هو العملية التي تحدد الدور المرجو من كل عضو في المؤسسة لتصبح أكثر كفاءة .**

ويشمل التنظيم على :

- **تقسيم العمل**: أي تقسيم النشاط إلى مجموعة من التكليفات التي يستطيع كل شخص لقيام بها ، وذلك بهدف تحديد المسئولية عن كل مجموعة من التكليفات .
- **تحديد السلطات**: ويقصد بها إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات ، مع ربط المستويات الإدارية بعضها ببعض من الناحية الأفقية والرأسية ، وذلك بغرض تنسيق الجهود الجماعية في المؤسسة .

وبمعنى آخر فإن التنظيم يهتم بوضع نظام للعلاقات بين الأفراد من خلال منسق إداري بغرض :

1. تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة .
2. تصميم الهيكل التنظيمي .
3. تحديد مسئوليات المناصب الإدارية .
4. تحديد العلاقات التنظيمية .

5 . اختيار المديرين وتطويرهم .

ويرتبط التنظيم بالجهد الجماعي فهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، بالإضافة إلى أنه وظيفة إدارية ترتبط بوظائف الإدارة العليا، والتنظيم يحدد صلاحيات ومسئوليات وعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض ، مع مراعاة أن يتم هذا من خلال روح الفريق الواحد الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية الطيبة بين أفراده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

خصائص التنظيم:

من أهم خصائص التنظيم ما يلي :

1 . **تقسيم العمل**: يتعامل التنظيم مع كل ما هو موجود في المؤسسة من أعمال إدارية وتنفيذية، لذلك فمن الضروري تقسيم أعمال المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الموزعة بين الإدارة والأفراد كل حسب تخصصه، بحيث تمنح الإدارة السلطة والإشراف والمسئولية تجاه الأفراد ووفقا للأنظمة السائدة في المؤسسة مما يوفر الوقت والجهد ويسهل من عملية التوجيه والمتابعة .

2 . **التنسيق بين أنشطة وعناصر العمل في المؤسسة**: إن التنسيق بين أنشطة وعناصر العمل المختلفة يساعد في منع الازدواجية والتأخير في انجاز المهام، خاصة وأن الأنشطة مقسمة إلى أنشطة يكمل كل منهما الأخر، مما يزيد من كفاءة العمل داخل المؤسسة .

3 . **تحقيق التعاون بين العاملين**: إن التنسيق يعمل على خلق روح الفريق الواحد من خلال التنظيم والتنسيق المستمر فيما بينهم ومن خلال الاعتماد على السلطة والمسئولية النابعة العلاقة التنظيمية بين العاملين، مما يساعد على وجود مناخ تنظيمي إيجابي يدعم العمل .

4 . **تحقيق الرقابة التلقائية**: إن تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات على الأنشطة المختلفة يساعد على وضوح أدوار القائمين بالمتابعة على كل نشاط من أنشطة العمل، مما ييسر التوجيه والرقابة في كل مرحلة من مراحل العمل .

5 . **مراعاة الواقع الفعلي** : والمقصود بها هي الإمكانات المادية البشرية اللازمة للعمل من داخل المؤسسة، بحيث تعمل الإدارة على التنمية المهنية للعاملين ، وترشيد استخدام الموارد .

مبادئ التنظيم:

وتشمل تلك المبادئ ما يلي :

- **تقسيم العمل**: ويقصد به أن يتم توزيع العمل على مجموعات وفق التخصص والمهارة، وسيؤدي هذا إلى تحقيق عدة فوائد منها : اكتساب الكفاءة الإدارية، واكتساب الخبرة العملية، وإتقان العمل.
- **الإشراف**: والمقصود بالإشراف أن يكون هناك أشخاص قائمون بالتوجيه والإشراف على العاملين في المؤسسة لتذليل العقبات التي تواجههم والتغلب عليها في الوقت المناسب، ويتم هذا بمراعاة العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة، وطبيعة العمل، ووسائل الاتصال المستخدمة، ومهارات العاملين في المؤسسة.
- **الأنشطة التنفيذية والاستشارية**: ويقصد بالأنشطة التنفيذية الوظائف الرئيسية التي ترتبط بشكل مباشر بالأعمال والأنشطة والأهداف الرئيسية للمؤسسة. أما الأنشطة الاستشارية فهي لتقديم النصح والإرشاد عند الحاجة، وغالبا فان قراراتها تؤخذ كتوصية ولا تصل إلى مستوي التنفيذ إلا بمزيد من الإجراءات.
- **القيادة**: يهتم القائد في مؤسسته بالعديد من الأمور الإدارية التي يحتاج إليها لتسيير العمل وفق خطوات إدارية ومنهجية محددة ويعاونه فيها باقي فريق الإدارة، مع مراعاة المهارات العملية والصفات الشخصية الواجب توافرها في القائد الإداري.
- **التنسيق**: ويقصد به أن تراعي المؤسسة توزيع الأنشطة الرئيسية بها على توقيتات متنوعة ومختلفة، ما بين تنسيق رأسي وأخر أفقي.
- **لامركزية الإدارة**: أن توزيع السلطات على البعض من أفراد الإدارة يوسع في نطاق الصلاحيات المستخدمة لهم، ويعطي مساحة للقائد في أن يتابع العديد من الأمور الإدارية في مؤسسته، وبخاصة أن كان هناك عدة فروع لتلك المؤسسة مما يتطلب مزيد من الوقت والمتابعة ووسائل الاتصال.
- **تفويض السلطة**: إن تفويض السلطة يرتبط باللامركزية في الإدارة، على أن تتناسب تلك السلطات مع المسئوليات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة من أجل سرعة الانجاز، وعدم وضع جميع السلطات في يد واحدة.

ثالثا: التوجيه Directing

مفهوم التوجيه:

يؤكد الباحثون على أهمية عملية التوجيه وحيويته كمرحلة أو خطوة في العملية الإدارية تهدف إلى الأخذ بين الأفراد العاملة بالمشروع من خلال القيادة **Leadership** وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وضرب المثل لهم في التصرفات .

وتتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسب التي تعاون في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية لما فيه صالح المشروع ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة وبناء على هذا .

التوجيه هو: الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف ، فالتوجيه إذن ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال ومن خلال التعريف السابق للتوجيه .

ويتضح أن التوجيه قوامه ثلاث وظائف رئيسية ، هي :

1ـ القيادة الفعالة الرشيدة - **Leader ship**
2ـ التحفيز الجيد - **Motivation**
3ـ الاتصال الكفء الفعال - **Communication**

وهذه الوظائف الثلاثة تعتبر أبعاد وظيفة التوجيه .

كما يمكن تعريف التوجيه على أنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك ، والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف هي القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية .

أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم ، وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومترابط مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة .

ويقصد به إصدار التوجيهات للعاملين لإخبارهم بالأعمال التي يجب عليهم القيام بها

وموعد أدائها، وهناك تعارف عدة للتوجيه، منها :

- هو الطريقة التي تمكن الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة، وتحفيزهم للعمل وفق أقصي طاقاتهم من خلال بيئة العمل الملائمة.
- هو عملية إرشاد العاملين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- هو تنسيق جهود العاملين إلى تحقيق أهداف الخطة في المؤسسة.

ويعتبر التوجيه أحد العناصر الهامة في الإدارة، إذ أنه حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من الجهة الأخرى.

ويتضمن التوجيه كل ما يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الاهتمام بالناحية المعنوية للأفراد لدفعهم لأداء أفضل، مع مراعاة أن تكون لغة التوجيه المستخدمة واضحة ولا غموض فيها لاحتمال تفسيرها بأكثر من معني.

مبادئ التوجيه:

ويشمل التوجيه المبادئ التالية :

- مبدأ تجانس الأهداف.
- مبدأ وحدة التوجيه.

شكل رقم (3) **يوضح مبادئ عملية التوجيه**

1) مبدأ تجانس الأهداف.	2) مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة).
ينادي هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة، ويجب أن يكون هناك تكامل أيضاً بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، و يؤدى ذلك إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالفرد والأهداف الخاصة بالمنظمة فمثلاً عندما تتحقق أهداف المنظمة سوف ينال الأفراد مكافآت.	وهذا المبدأ من مبادئ الإدارة العملية ينص على أنه لا ينبغي أن يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد.

التوجيه الفني والفلسفات التربوية:

من الأمور الرئيسية بالنسبة للتوجيه الفني والتدريس ما يتعلق بالفلسفة التربوية التي توجهه وهي نوعان:

أ- فلسفات عامة: وهي الفلسفة المثالية والواقعية والإنسانية والإسلامية .

ب- فلسفات خاصة: وهي الفلسفة الجوهرية والتواترية والبرجماتية .

أولاً: الفلسفة الجوهرية (الأساسية)

وتعنى الجوهرية بالنسبة للتربية الاهتمام من جانب المعلم بتعليم تلاميذه الحقائق والمعلومات كما تعنى بالنسبة للإشراف التربوي والإدارة التربوية التأكيد على المشرف أو رجل الإدارة كفرد يعلم حقائق التدريس للمعلمين، والمشرفون هم الأكثر معرفة بالمعايير المطلقة والمعلمون بدورهم يقومون بتعليم التلاميذ هذه المعايير وذلك بهضمهم للحقائق التدريسية وهكذا يصبحون معلمين جيدين والجوهرية تؤمن بالتفكير العقلاني لمساعدة العقل على كشف الحقائق المطلقة للكون.

ثانياً: الفلسفة البرجماتية:

هي فلسفة تربوية تبين أن المعلمون يجب أن ينظروا إلى المدرسة كمعمل تجريبي لتعليم التلاميذ، كذلك رجال الإدارة والتوجيه التربوي يجب أن ينظروا إلى المدرسة كمعمل تجريبي لرفع كفاءة المعلمين وتحسين مستوى أدائهم، ويجب أن يعمل المعلمون والموجهون والمديرون مع بعض بأسلوب ديمقراطي من أجل تحقيق الأهداف التربوية المشتركة وهي تؤمن بالتفكير العقلاني والعلمي لكشف المعرفة .

ثالثاً: الفلسفة الإنسانية

أصحاب هذه الفلسفة يرفضوا التفكير العقلاني والتجريبي والمنظم كطريقة وحيدة لمعرفة الواقع أو الحقيقة والإنسانية تؤمن بأن الفرد هو مصدر كل الوقائع والحقائق.

وتعني الفلسفة الإنسانية بالنسبة للتربية ورجالها التزاما كاملاً بحق الفرد في الاختيار سواء كان معلماً أو تلميذاً، كما تعنى ضرورة توفير البيئة المواتية التي تساعد المربين والتلاميذ على اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم الجسمية والعقلية وعلى كل المربين أينما كان موقعهم مربيين ومديرين وعاملين أن يقدموا المساعدة حينما تكون مطلوبة وحماية حقوق الآخرين في الاكتشاف الذاتي .

رابعاً: الفلسفة الإسلامية:

وتهدف إلى بلوغ الكمال بالتدريج والتربية الإسلامية تربية تكاملية شمولية لجميع جوانب الشخصية الإنسانية وهى تربية متدرجة تتمشى مع مستويات نضج ونمو الفرد وهى ممتدة مدة الحياة.

وهي تؤكد على ضرورة تلقى المتعلم العلم من المعلم مباشرة فالمعلم كالشمس تضئ لغيرها وعلى المعلم أن يخلص في تعليم تلاميذه وألا يبخل عليهم بأي تعليم يحسن آرائهم ويجب أن يحترم شخصيات تلاميذه ولا يحقرها كما يجب أين يكون قدوة حسنة لهم في كل تصرفاته.

س-ما هو أسلوبك الفلسفي في التوجيه الفني؟

إن الاختلاف بين أساليب التوجيه الفني أو التربوي يرجع إلى تباين المنطلقات الفكرية والفلسفية التي تشكل عقلية الشخص القائم بالتوجيه التربوي

- ففي ظل الفلسفة المثالية والواقعية (الأساسية) يكون الموجه الفني العالم الخبير بأمور التدريس ولذلك يكون مخول له بسلطة كبيرة على المعلم، وهذا الأسلوب يندرج تحت أسلوب التوجيه المباشر حيث تكون فيه سلطة الموجه عالية وسلطة المعلم منخفضة.
- وفى ظل الفلسفة البرجماتية والتجريبية فإن الموجه والمعلم كليهما شريك على قدم المساواة في تطوير وتحسين عملية التدريس وهذه المساواة تندرج تحت أسلوب التوجيه التعاوني.
- وفى ظل الفلسفة الإنسانية فالمعلم يتمتع بمكانه عالية تخول له القدرة على اكتشاف قدراته وإمكانياته في تطوير أساليب التدريسية وتحسينها وبالتالي يتراجع دور الموجه الفني، وهذه المكانة العالية للمعلم وتدنى مكانه التوجيه الفني تندرج تحت أسلوب التوجيه غير المباشر.
- وفى ظل الفلسفة الإسلامية التربوية فالمبدأ السائد هو "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" وهنا يحظى المعلم بمكانه علية كخبير بمادة تدريسه أما الموجه الفني بحكم خبرته الطويلة يتوقع منه أن يكون في موقف الناصح المجرب بالنسبة للمعلم ويقدم له دون إكراه ما قد يفيده ويوجهه في عملة التدريس. هذه العلاقة العالية لكل من المعلم والموجه يمكن أن ندرجها في أسلوب التوجيه الرعوي التكافلي بموجبه يكون الموجه والمعلم كلاهما كافلاً وراعياً في تطوير عملية التدريس وتحسينها.

التوجيه الفني والتربوي في الإدارة التعليمية:

تطور مفهوم التوجيه التربوي أو التوجيه الفني تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة بل إن تسميته الحالية بالتوجيه بدلاً من التفتيش هي دليل واضح يعكس هذا التطور الكبير في المفهوم.

فقديماً كان التفتيش بالمدارس يقوم على أساس استخدام السلطة وتقيد الأخطاء وتوجيه النقد وانعدام التوجيه والإرشاد من جانب المفتشين وبالتالي كان ينظر إليهم المعلمون نظرة ملؤها الخوف والرهبة، وهكذا أصبحت العلاقة بين المعلم والمفتش علاقة معتلة لا تقوم على أساس صحي سليم إنساني.

تطور التوجيه الفني في مصر:

بدأت فكرة التفتيش المدرسي في مصر مع إنشاء مجلس شورى المدارس سنة 1836 بمسئوليته نحو تعيين لجنة للتفتيش الدوري على المدارس كل ثلاثة شهور ومنذ ذلك الحين بدأت فكرة أن يقوم المفتش بكتابة تقرير كامل يتضمن ملاحظاته عن إدارة المدرسة وتقدم التلاميذ وعمل المدرسين إلى جانب توصياته في كل هذه الأمور، وفى سنة 1868 صدرت لائحة تنص على وجود مفتشين دائمين أحدهما للوجه القبلي والآخر للوجه البحري، وكان أول قانون ينظم نظام التفتيش ويضع أسسه هو القانون الذي صدر في 8 مايو سنة 1883 الذي نص على أن المفتشين هم (أعين النظار) بهم يتعرفون على أحوال المدارس وأعمال المدرسين ورؤسائهم وهم يتأكدون من أن برامج الدراسة تتبع وتنفذ بدقة واشترط أن يكون المفتش أميناً مخلصاً يجيد مادته.

وحرم هذا القانون على المفتشين إبلاغ المدارس مقدماً عن مواعيد زياراتهم لها حتى تتحقق الفائدة المطلوبة من التفتيش.

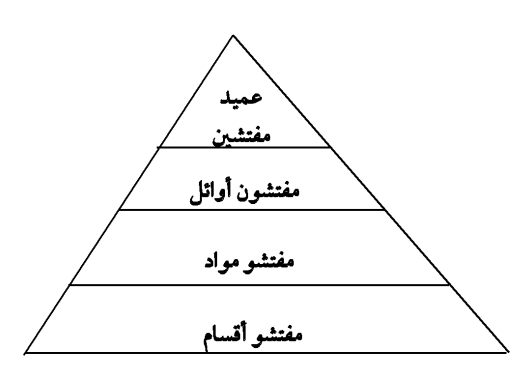
هذا المفهوم التسلطي الإرهابي للتفتيش الذي لازم فلسفته الأولى استمر فيما بعد الطابع المميز لنظام التفتيش في مصر وانعكس ذلك على العلاقة بين المدرسين والمفتشين وأساء إليها جداً وأصبح شعور المدرسين ناحية المفتشين هو الكره الشديد أو النفاق لأن المفتشون كانوا متكبرون مستبدون مغرورون، وشغلهم الشاغل البحث عن الأخطاء وإملاء ملاحظاتهم للمدرسين ولا يقبلون مناقشة.

- ثم ظهرت نزعة قوية إلى إصلاح التعليم بدأها نجيب الهلالي وزير المعارف الأسبق بتقريره الشهير عام 1943 عن إصلاح التعليم في مصر متأثراً بإصلاح التعليم بعد الحرب العالمية

الثانية في إنجلترا، واشترك في هذه الحركة من الإصلاح رابطة التربية الحديثة ورابطة خريجي معاهد التربية وفى مؤتمراتها وحلقاتها الدراسية انتقدت نظام التفتيش آنذاك ونادت بتطبيق الأساليب الحديثة في التربية في المدارس المصرية

- هذه النزعة الإصلاحية قد أثرت على وزارة المعارف عندئذ إذا قامت سنة 1948 بإحداث تغيرات جوهرية في نظام التفتيش وتغيير المفهوم القديم للمفتش بأنه (شرطي يراقب المدرس) إلى مفهوم الموجه الذي يحمل الأفكار والطرق الجديدة إلى المدارس ، وأصبح مركز الاهتمام هو التأكد من توافر الظروف الصالحة للنمو الجسمي والعقلي للتلاميذ. ولكن كان هذا القرار على الورق فقط.
- وفي سنة 1955 اتخذت خطوة هامة بصدور "دستور الوزارة" الذي أعاد تنظيم نظام التفتيش بصفة عامة وبناء على ذلك أصبح هناك أربعة مستويات هرمية للمفتشين هم:

شكل رقم (4) يوضح المستويات الهرمية للمفتشين



واهتم التنظيم الجديد بإبراز جانب البحث والدراسات الميدانية للمشاكل الواقعية في التعليم من أجل تحسين ورفع مستوى المدرس.

- بدأت إدارة البحوث الفنية بالوزارة في الاهتمام بدراسة مشكلة نظام التفتيش في مصر ونظمت لذلك برنامجاً كبيراً كان من أهمه مؤتمران عقد أولهما في فبراير سنة 1956 والثاني في يناير سنة 1958

وكانت نتيجة أعمال المؤتمر الأول تضمنها كتيب بعنوان "تفتيش أم توجيه" حاول هذا

المؤتمر رسم إطاراً نظرياً للتفتيش وفلسفة له كان من أهم اتجاهاتها أن التفتيش خدمة تعليمية تستهدف تنمية المدرسة مهنياً وأن التفتيش عملية تعاونية ديمقراطية تقوم على أساس تبادل الآراء والخبرات والاحترام المتبادل وأن المفتش يجب أن يتابع ما يجد في ميدان عمله من تطورات ويشجع تنمية العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبين المدرسين من جهة وبينه وبين المدرسة والمجتمع من جهة أخرى.

وكانت خلاصة مجهود المؤتمر الثاني سنة 1958 طبعت في كتاب بعنوان "دراسات في جهاز التفتيش الفني" ، وأهم ما فيه أنه حاول تنظيم التفتيش على أساس فلسفة الإطار النظري السابق للمؤتمر الأول ومن أهم الخصائص البارزة لهذا التنظيم هو قيامه على أساس التنظيم الأفقي للتفتيش وهو النظام المعروف من قبل في نظريات وتجارب التعليم الأمريكي أي أن يكون المفتش مسئولاً لا عن تفتيش مادته في مرحلة تعليمية معينة كما هو الحال وإنما يتولى تفتيش هذه المادة في المراحل المختلفة للتعليم

وقد طبقت وزارة التربية هذا النظام بالفعل على مجال تجريبي في منطقة الجيزة التعليمية، ولكنه انتهى بموت هذه التجربة عام 1960

- في سنة 1962 بعد إنشاء نظام الحكم المحلي صدر تنظيم جديد للتفتيش استحدث بموجبه نظام "المفتشون العموميون" وبهذا أصبح هناك عمداء تفتيش ومفتشون عموميون على المستوى القومي وحولت باقي فئات المفتشين من مفتشين أوائل ومفتشي مادة إلى المديريات التعليمية
- وفي سنة 1969 حول عمداء التفتيش إلى مستشارين للمواد وألحقوا بإدارة البحوث الفنية وأصبح المفتشون يعرفون بالموجهين الفنيين.

وتنقسم فئات المفتشين إلى:

- **مستشارو المواد كانوا من قبل "عمداء التفتيش"**: وهم كبار موظفي وزارة التربية ومن أهم مهامهم النهوض بالتعليم وتحسين مستوى أداء المدرسين.
- **الموجهون العموميون**: وهم مسئولون مسئولية مباشرة لمستشاري المواد حيث يدفعون بالمستوى المهني للمدرسين .

- **الموجهون الأوائل**: حيث يتولون التوجيه الفني لمادة دراسية معينة في المرحلتين الإعدادية أو الثانوية وكذلك السنتين الأخيرتين من التعليم الابتدائي. إذن يتولى الموجهون الأوائل بالمديرية الإشراف على التوجيه الفني لمادة دراسية معينة .
- **موجهون المادة**: يتولى موجهون المادة التوجيه الفني لمادة دراسية معينة في المرحلة الإعدادية أو الثانوية أو السنتين الأخيرتين في التعليم الابتدائي وعليهم المسئولية الكبرى في العمل الميداني فهم مطالبون بزيارة كل مدرسة وكل مدرس في منطقتهم مرتين على الأقل في السنة، ومهمتهم الرئيسية هي تقديم النصح والإرشاد للمدرسين في طرق التدريس وتقييم المستوى التحصيلي للتلاميذ وتقييم المدرس نفسه وكتابة تقرير دوري عن المدرسة التي يزورونها ورفعه للموجه الفني الأول .

ويقوم كل موجه فني بملء تقرير مستوى من إعداد وزارة التربية ويتضمن عدة عناصر خاصة بالمباني والتلميذ وألوان النشاط المدرسي وتقييم كل مدرسة على حدة والاقتراحات العاجلة، وعيب هذا التقرير إنه يحتوى على عناصر تكرر عمل الموجه الفني، وأيضاً التقرير لا يقوم على أسس موضوعية لتقييم عمل المدرس وبالتالي فالوزارة تعطى الموجه الفني سلطة التأثير على مستقبل المدرس بأحكام وتقديرات مبنية على أساس انطباعات شخصية سطحية وتحيزات وعبارات محفوظة تحطم الروح المعنوية للمدرسين وتدفعهم إلى أن يكونوا منافقين أو عاصين

ويبدو أن المشكلة بهذه الصورة الحادة في مصر توجد في صورة أبسط في نظم التعليم المركزية.

ويتضح مما سبق ضرورة التأكد من أداء المعلم لواجبه على كل حال، ومن الضروري أيضاً أن يهتم الموجه الفني بالمعلمين ويتعاطف معهم ويوجههم ويرشدهم في عملهم وتصبح علاقتهم ببعض علاقة زمالة تقوم على التفاهم والاحترام المتبادل.

أولاً: المفهوم الحديث للتوجيه الفني والتربوي

يقوم هذا المفهوم الحديث على أساس إنه مفهوم حي ديناميكي متطور ومن أهم ما يتميز به المفهوم الحديث للتوجيه الفني ما يلي:

- أنه يستهدف التوجيه والإرشاد للمعلم ولا يستهدف تصيد الأخطاء بل يساعد المعلم على تطوير مستوى أدائه وبالتالي الارتفاع بمستوى العملية التربوية ككل.

- إن هدف التوجيه الفني في مفهومه الحديث يتركز حول مساعدة المعلمين على النحو المهني وتحسين مستوى أدائهم وتدريسهم .
- إن التوجيه الفني الحديث يتميز بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي .
- يقوم التوجيه الفني الحديث على أساس أن يستمد الموجه الفني سلطته ومكانته من قوة أفكاره ومهاراته الفنية المهنية ومعلوماته المتجددة باستمرار وخبراته النامية المتطورة ومدى تأثير كل ذلك على معلميه ، وذلك على عكس المفتش قديماً كان يستمد سلطته وقوته ونفوذه من السلطة الشرعية المخولة له على معلميه إذن على المعلم الآن أن يلاحق التطورات الحديثة باستمرار في ميدان علمه وان يطور من أسلوب عمله وطرق أدائه .
- يقوم التوجيه الفني الحديث على أساس المشاركة والتعاون بين المعلم والموجه وهذا يتطلب أن تقوم العلاقة بينهما على أساس ديمقراطي سليم وان تكون الصلة بينهما على أساس قوي من العلاقات الإنسانية الصحيحة .
- يعتبر التوجيه الفني الحديث برنامجاً متكاملاً مخططاً لتحسين العملية التربوية فالموجه يستخدم أساليب متنوعة مثل الزيارات والمؤتمرات والندوات والاجتماعات والمناقشات وتبادل المعلومات والخبرات .
- فالموجه في ممارسته أو استخدامه لهذه الأساليب لا يركز اهتمامه على المعلم كفرد فحسب وإنما على التلاميذ أيضاً فيتعرف على مستوى تحصيلهم وتقدمهم ويطلع على أعمالهم التحريرية ويناقشهم شفوياً ويمتد اهتمامه ليشمل مدى تحقيق المدرسة للأهداف التربوية كلها إذن للموجه الفني مشتركة في العمل على زيادة الكفاءة الداخلية للمدرسة من خلال برنامج متكامل مخطط لتحسين وتطوير العملية التربوية بها
- المفهوم الحديث للتفتيش يقوم على أساس أن تقويم المعلم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى أدائه والارتفاع بمستواه كما إن كتابة التقارير ينبغي أن تتضمن الاقتراحات الإيجابية لمعالجة جوانب القصور وربما كان من الأفضل أن يكون التقرير نفسه موضوع مناقشة بين الموجه والمعلم نفسه مع إشراك المدرس الأول ومدير المدرسة .

س- ما هو أسلوب توجيهك الفني أو التربوي؟

يجب أن يقوم أسلوب توجيهك الفني أو التربوي على هذه المفاهيم ، وهى :

1- ينبغي على الموجه أن يعطى المعلمين توجيهات تساعدهم على تحسين طرق تدريسهم

2- من المهم بالنسبة للموجهين أن يساعدوا المعلمين على التوفيق بين شخصياتهم وأساليبهم التدريسية وبين فلسفة المدرسة وتوجهها .

3ـ يكون تقويم المعلمين لا معنى له إذا لم يستطيعوا (أي المعلمين) أن يحددوا مع الموجهين الأهداف التي يقومون على أساسها.

4ـ إن العلاقة الشخصية الواضحة الدافئة التي تقوم على الثقة بالمعلمين هي أهم عناصر التوجيه الفني أو التربوي.

5ـ أن يحاول الموجه التعرف على مواهب كل معلم وأهدافه حتى يمكنه من العمل على تطوير نفسه وتحسين أدائه.

6ـ يجب أن يتوصل المعلمون مع هيئة التوجيه إلى اتفاق حول أهداف برامج التدريب أثناء الخدمة قبل عقدها.

7ـ إن المعارف والقدرات التي تتضمنها الاستراتيجيات والطرائق التدريسية التي ثبتت فعاليتها عبر السنين ينبغي تعليمها للمعلمين وأن يقوموا جميعاً بممارستها حتى يكونوا على درجة من الكفاءة في فضولهم الدراسية.

8ـ إن إحدى الطرق الفعالة في تحسين أداء المعلمين تكون بصياغة أهداف إجرائية (سلوكية) محددة وواضحة مع وجود حوافز إيجابية لتحقيقها.

9ـ خلال اللقاءات التي تسبق زيارات الملاحظة ينبغي على الموجه أن يشترك مع المعلم في تحديد أهداف وطرائق الملاحظة.

10ـ عندما يتقرر عمل برنامج تدريبي أثناء الخدمة لهيئة التدريس فإن المعلمين بصرف النظر عن دورهم في القرار قادرون على تقرير مدى فائدة البرنامج لنموهم المهني وبالتالي تقرير إمكانية اشتراكهم فيه.

ثانياً: أهداف ووظائف التوجيه

- **أهداف التوجيه الفني الحديث:**

يستهدف التوجيه الفني في مفهومه الحديث تحقيق الأغراض الرئيسية الآتية:

1ـ تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من نظار المدارس ومعلميها.

2ـ تقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينه.

3ـ تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرائق تدريسهم.

4ـ العمل على حسن توجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.

ولتحقيق هذه الأهداف يقوم الموجه الفني بوظائف رئيسية من أهمها:

- **وظائف الموجه الفني:**

1- **الابتكار والبناء:** لابد أن يبتكر أفكاراً جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية وما يرتبط بذلك من وضع هذه الأفكار والأساليب مع الاختبار والتجريب بجانب إنه يقوم بدور الوسيط في نشر المعلومات الجديدة والأفكار المستحدثة وبهذا يعمل الموجه التربوي على رفع عجلة العمل التربوي إلى الأمام .

2- **معالجة الخطأ:** ومن وظائف الموجه التربوي أن يعالج أى خطأ في الممارسات التربوية وأن يصحح هذا الخطأ وليس معنى هذا أن يتصيد الأخطار للمعلمين وإنما عليه بحكم خبراته وتجاربه أن يكتشف الجوانب السلبية وما يراه من فجوات ويقدم اقتراحاته البناءة لمعالجة هذه السلبيات وبسد هذه الفجوات

3- **تفادى الخطأ:** لابد أن تستهدف عملية الإشراف الفني حماية العملية التربوية من الوقوع في الممارسة الخاطئة وهذا يقتضى من الموجه الفني مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع عملهم الجديد بنجاح والقيام بمسئولياتهم بكفاءة وتنبههم إلى ما ينبغي عليهم عمله وما يتوقع منهم وما لا يتوقع منهم والصعوبات التي تواجههم وأن ينبههم إليها ويساعدهم على تلافيها .

مشكلات الإشراف الفعال:

1- نقص الخبرة الفعلية لدى المشرف أو الموجه واهتمامه بالجوانب النظرية أكثر من النواحي العملية التطبيقية وبالنواحي الإدارية أكثر من الفنية وبالشكليات دون الجوهر وبالسلبيات دون الإيجابيات .

2- نقص النقد البناء ، والتعزيز وكلمات التشجيع .

3- الاستماع إلى الإشاعات والوشايات وتصديقها من جانب الموجه التربوي أحيانا .

4- عدم وجود الاتصالات الكافية ، وخوف المعلمين من الصورة التقليدية للتفتيش والخوف من المجاملة أو المحسوبية أو العداء الشخصي من الموجه .

أساليب التوجيه الفني والتربوي:

يمكن تقسيم أساليب التوجيه الفني في ضوء الفلسفات التربوية المعروفة إلى ثلاثة أساليب هي :

1ـ **التوجيه المباشـر**: وهو أسلوب يقوم على أساس الاعتقاد بأن التدريس يتكون من مهـارات فنية لها مستويات كفاءة معروفة بالنسبة للمعلمين وعلـيهم أن يـصلوا إليهـا ليكونـوا علـى مستوى جيد من الكفـاءة المهنيـة ويكـون دور الموجـه الفـني أو رجـل الإدارة هـو أن ينقـل للمعلمين هذه الكفاءات ويوجهها ويقومها .

2ـ **التوجيه التعاوني**: وهو أسلوب يقوم على أسـاس الاعتقـاد بـأن التـدريس يتمثـل بـصورة رئيسية في حل المشكلات وهذا يعنى أن يقوم اثنان أو أكثر بالاشتراك معاً في صياغة فـروض للمشكلة يعقب ذلك القيام بالتجريب لاختبار صحة الفروض ثـم تطبيـق النتـائج وخـلال ذلك تستخدم الاستراتيجيات التدريسية المناسبة للموقـف، ويكـون دور الموجـه الفـني أو رجل الإدارة هو توجيه عملية حل المشكلة وأن يكـون عـضواً فعـالاً في عمليـة التفاعـل في الموقف وأن يمكن المدرسين من التركيز على مشكلاتهم العامة .

3ـ **التوجيه غير المباشر**: وهو أسلوب يقوم على أساس الاعتقاد بأن التعلم هو بـصورة رئيـسية خبرة خاصة يقوم فيها المربى بالتوصل إلى حلوله الخاصة من أجل تحسين خبرات التلاميذ في الفصل ويكون دور الموجـه الفـني أو التربـوي هـو أن يـستمع وألا يـصدر أي أحكـام وأن يساعد المعلمين على زيادة وعيهم ووضوح خبراتهم .

ثالثاً: العلاقة التربوية بين الموجه والمعلم والمدرسة

الشروط التي يجب توافرها في الموجه الفني حتى يستطيع أن يؤدى وظيفتـه بفاعليـة وكفـاءة هي :

1ـ المؤهل الدراسي المناسب والخبرة الكافية .

2ـ لابد من توافر عدة صفات شخصية في مقدمتها القدرة على كسب احترام وثقـة الآخـرين ـ وتوافر الحماس والتفاؤل ـ الأصالة والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدةـ والتنـوع الفـني في القدرات الشخصية والتفتح الـذهني وسـعة العقـل والحيلـة والقـدرة علـى امتـداح عمـل الآخرين وتقديره .

3ـ أن يكون ديمقراطياً لا تسلطياً مستبداً مفعوماً بالإنسانية يتميز بالصبر وطول البال غـير حـاد المزاج يتميز بالقدرة على تكوين علاقات بناء وسليمة مع الآخرين .

وهذه الصفات والشروط يمكن أن تتخذ أساساً طيباً لاختيار المشرفين أو الموجهين الفنيين .

س- كيف يتعامل الموجه الفني مع المعلم؟

هناك عدة طرق أو أساليب لتعامل الموجه الفني مع المعلم في عملية التوجيه الفني، هذه الطرق أو الأساليب ترتبط باختلاف المنطلقات الفكرية والفلسفية للتوجيه الفني وتقسيمها إلى توجيه مباشر أو غير مباشر أو تعاوني أو إسلامي رعوي تكافلي هذه الطرق أو الأساليب يمكن عرضها كما يلي:

الأسلوب الأول: يقوم فيه الموجه الفني بعد زيارته للفصل واجتماعه بالمعلم بعرض ما شاهده في الفصل ثم يسأل المعلم عن تصوره أو رأيه وينصت الموجه لما يقوله المعلم وبعد توضيح المواقف يمكن أن يقدم أو يقترح الموجه الفني والمعلم كلاهما بعض الأفكار ،وفى النهاية يتفقان على ما يجب أن يتم في الفصل هذا التعاون المشترك بين الموجه والمعلم في تحليل المواقف التدريسية ووضع خطة محددة الأهداف ومعروفة الخطوات التنفيذية يندرج تحت ما سميناه الأسلوب التعاوني في التوجيه الفني.

الأسلوب الثاني: يقوم فيه الموجه الفني بالاستماع إلى عرض المعلم لما يقوم به في الفصل ويقوم الموجه الفني إذا ما سئل بالإشارة إلى ما شاهده في الفصل يشجع الموجه الفني المعلم على المزيد من تحليل المواقف التدريسية وما يتصل بها من صعوبات ومشاكل.

ويجب أن يتأكد الموجه من خلال توجيه الأسئلة أن المعلم عنده رؤية واضحة للمشكلات المتضمنة ويستجيب الموجه بإبداء الرأي والمشورة ويترك للمعلم عمل الخطة وحده هذا الأسلوب يندرج تحت الأسلوب الغير مباشر في التوجيه الفني.

الأسلوب الثالث: يقوم فيه الموجه بعرض آرائه عن الموقف ويسأل المعلم ما إذا كان موافقاً عليها أو أن له تعديلات لها ثم يقدم الموجه للمعلم بعض التوجيهات بشأن ما يجب عمله والطريقة التي يعمل بها.

ويمكن للموجه أن يتوجه للفصل مع المعلم ليبين له عملياً طريقة عمل أو تنفيذ ما طلبه الموجه منه والخطة التي يقوم المعلم بتنفيذها هي من عمل الموجه الفني هذا الأسلوب يندرج تحت الأسلوب المباشر.

الأسلوب الرابع: يقوم الموجه الفني بمشاركة المعلم فيما يتعلق بملاحظات الفصل ثم يخبره بما يعتقد أنه أهم مناطق التركيز للتحسين والتطوير، ويسأل الموجه المعلم أن يدلي برأيه فيما

يصدره (الموجه) من ملاحظات وتفسيرات يقوم الموجه بناء على خبرته ودرايته بأن يقدم ما يعتقد أنه إجراءات بديلة لتطوير وتحسين العمل في الفصل ويطلب المعلم أن يختار من بيتها والخطة الإجرائية التي يختارها المعلم تكون من بين البدائل التي يقترحها الموجه هذا الأسلوب يندرج تحت الأسلوب الإسلامي أو الدعوى التكافلي .

علاقة إدارة المدرسة بالتوجيه الفني:

- إن الدراسات الحديثة عن التوجيه الفني تعتبره مرادفاً للتدريس فالمعلمون يهدفون إلى تحسين سلوك التلاميذ واتجاهاتهم وتحصيلهم وكذلك رجال التوجيه الفني يهدفون إلى تحسين سلوك المعلمين واتجاهاتهم وتحصيلهم . فكل من يقوم بالتوجيه الفني سواء كانوا مديري مدارس أو موجهين هم في قراره أنفسهم معلمين .
- بالرغم من أن التوجيه الفني للمعلمين يقوم به أشخاص معينون إلا أن لإدارة المدرسة دوراً هاماً في هذا التوجيه لأن مدير المدرسة يكون على صلة دائمة مستمرة يومياً مع المعلمين على عكس المفتشين أو الموجهين الفنيين الذين تقتصر زياراتهم للمعلمين على مرتين أو ثلاثة مرات في العام الدراسي بأكمله .
- ونظراً لأن المعلمين يتفاوتون في درجة نموهم المهني وبالتالي في احتياجاتهم الفنية فإن التوجيه الناجح هو الذي يتعامل مع المعلمين كأفراد لا كمجموعة متجانسة وهذا يعني أن التوجيه الفني عملية فردية ولكنه في نفس الوقت يجب أن يكون عملية جماعية فقي نواح أخرى .
- والدراسات الحديثة في الإدارة أثبتت أن المدرسة الناجحة هي التي تتميز إلى جانب قيادتها القوية بمعلمين يستمتعون بالعمل معاً من خلال قيامهم بواجباتهم المدرسية .
- والتوجيه الفني أو التربوي بالنسبة للمعلمين يمكن أن يولد في نفوسهم إيماناً يتخطى حدود الفردية أو الذاتية ونعنى بذلك أن ينظر المعلمون إلى أنفسهم لا مجرد أفراد تفصل بينهم حوائط الجدران في الفصول المدرسية وإنما كمجموعة متكاملة يدعم بعضها بعضاً .
- كما أن التوجيه الفني الناجح يزيد من شعور المعلمين وإحساسهم بالقدرة والكفاءة في تعليم التلاميذ وأنهم يتحكمون في هذا التعليم ويسيطرون عليه بصرف النظر عن قوة التأثيرات الخارجية بما فيها السلطات الإدارية العليا أو المركزية في الوزارة .

- ويساعد التوجيه الفني المعلمين في أن يكونوا أكثر وعياً بأهمية اعتماد كل منهم على الآخر في سبيل تحقيق الأهداف العامة المنشودة للتربية والتعليم.

رابعا: المتابعة والرقابة: Follow Up And Controlling

مفهوم المتابعة:

من الملاحظ أن المتابعة تتصل مباشراً بخطوات تنفيذ البرامج والأنشطة وتتنبأ باحتمالات الخطأ والانحراف عن الخطة المحددة طبقاً للمعايير والمؤشرات الموضوعة. ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها.

أما الرقابة فتتصل بالنتائج والمخرجات النهائية للبرامج والأنشطة لقياس وتقدير مدى مطابقتها للأهداف والخطط الموضوعة من قبل وبذلك تختلف المتابعة عن الرقابة فيما يتصل بالتوقيت الزمني والهدف الذي تسعى إليه كل منهما كل منهما.

فالمتابعة تسعى وتهدف إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تصحيحها وتلافيها أولاً بأول ، بينما تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم وحدث فعلاً من أخطاء وانحرافات وتجاوزات واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة للتصحيح والمحاسبة ولكي يتم التأكد من ما تم مطابقاً لما يلزم أداؤه يجب توفر مجموعة من المقاييس أو المعايير لقياس ما تم بالفعل حتى يمكن الحكم على أنه مطابق لما استهدف أداؤه.

عناصر المتابعة تشتمل على ما يلي:

1- معايير الأداء التي يتم تحديدها خلال عملية التخطيط من خلال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات للمكتبة وللأنشطة والبرامج التي تسعى لأدائها وقد تكون هذه الأهداف ملموسة أو غير ملموسة طبقاً لنوعية الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وهناك معايير اقتصادية تتصل بالوقت والتكلفة ومعايير اجتماعية تتعلق بمدى قياس المستوى الاجتماعي.

2ـ قياس الأداء الفعلي الذي يتم باستخدام المقاييس والمعايير الموحدة واللوائح والموازنات الموضوعة سلفاً وتؤدى المطابق والملاحظة المباشرة والتقارير الدورية والرسومات البيانية دوراً رئيسياً في متابعة الآراء الفعلي وقياسه .

مفهوم الرقابة:

تعتمد الرقابة على العمليات الإدارة الأخرى وتدعمها ، وإذا كانت عمليتا التخطيط والتنظيم تختصان بوضع الأهداف وتنظيم العمل ، فإن التأكد من أن التنفيذ يسير في الإطار السليم في طريق الأهداف يظل أمراً معلقاً بدون أعمال الرقابة .

والهدف الأول للرقابة هو التأكد من أن النتائج التي تحققت ، أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابقة للأهداف التي تقررت أو غير مطابقة .

أما الهدف الثاني للرقابة فهو تقديم معلومات فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعة .

ويقصد بالرقابة التأكد من أن تنفيذ الخطة الموضوعة مسبقا يسير بشكل جيد، وبالتالي سيتحقق الهدف المحدد لها في النهاية ، مع الاهتمام بالكشف المستمر عن نقاط الضعف لعلاجها وتعديلها .

والرقابة قد تكون داخلية من التنظيم الإداري ذاته ،أو خارجية وفق القانون العام للدولة وآلية الرقابة المتبعة بشكل عام لكافة المؤسسات، وبشكل عام فان وجود الرقابة يؤدي إلي الالتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين.

وبمعني أخر فان الرقابة تهتم بالتأكد من أن النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت وذلك يتطلب :ـ

- وجود معايير رقابية .
- قياس الأداء .
- تشخيص المشكلات وعلاجها .

وتهتم الرقابة بتحديد المقاييس والمعايير الرقابية اللازمة لانجاز الأعمال، ثم مقارنة الأداء بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة مدي انحرافها عن التخطيط المسبق، وأخيرا دراسة أسباب

انحرافات التنفيذ عن التخطيط المسبق لتلاشيها أو تـصحيح الأخطـاء للوصـول إلـي الأهـداف الموضوعة بدقة عالية .

إجراءات الرقابة :

1ـ وضع المعايير الرقابية .

2ـ تقويم الأداء الفعلي .

3ـ تصحيح الانحرافات .

مجالات الرقابة :

ـ الرقابة على الأهداف .

ـ الرقابة على السياسات .

ـ الرقابة على الإجراءات .

ـ الرقابة على التنظيم .

ـ الرقابة على تهيئة أفراد القوى العاملة .

ـ الرقابة على التكلفة .

ـ الرقابة على المصروفات الرأسمالية .

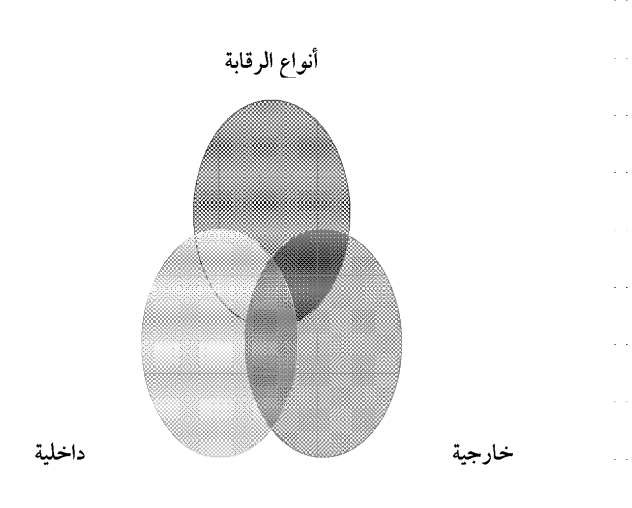
ـ الرقابة على الكفاية الإدارية .

والرقابة على التعليم وإدارته تهدف إلى إصلاح الأخطاء قبل وقوعهـا ، والوقـوف علـى معوقات العملية التعليمية ، تلك المعوقـات الـتي تـؤثر في كفايتهـا وكفاءتهـا ، وعـلاج هـذه المعوقات ، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات الفنية والمالية ، وفقاً لما هو مقرر مـن أصـول فنية وإدارية .

أنواع الرقابة علي التعليم:

وتشمل علي نوعين يوضحهما الشكل التالي :

شكل رقم (5) يوضح أنواع الرقابة علي الإدارة التعليمية



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن أنواع الرقابة علي إدارة التعليم هي :

1ـ الرقابة من خارج النظام التعليمي (خارجية) :

وتشمل أجهزة متعددة من خارج إطار الإدارة التعليمية، هي :ـ

مجلس الشعب ، والمجالس الشعبية المحلية ، ورقابة القضاء ، والجهاز المركزي للمحاسبات ، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ومجلس المحافظة .

2ـ الرقابة من داخل النظام التعليمي(داخلية) :

ويكون بعضها أجهزة مركزية ، والبعض الآخر أجهزة لا مركزية .

أ ـ أجهزة الرقابة التعليمية المركزية . وتشمل :ـ

المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي ، ومجلس مستشاري المواد الدراسية ، ومكتب الاتـصال

السياسي ، ومكتب خدمة المواطنين ، والإدارة العامة للخطة والمتابعة ، ومستشارو المواد الدراسية ، وإدارتا الشئون المالية والإدارية بالوزارة .

بـ- أجهزة الرقابة التعليمية اللامركزية . وتشمل :-

مديرية التربية والتعليم ، ومدير التعليم الابتدائي ، ورئيس القسم ، والتوجيه الفني ، وناظر المدرسة .

ويعتبر التقويم أحد المراحل الهامة لعملية الرقابة عل الإدارة التعليمية وهي تشمل كلاً من المعلم والتلميذ ، وتركز شروط تقويم المعلم على :

الشمول – المشاركة – الأثر الطيب .

الشروط الواجب توافرها في التقويم:

هناك عدد من الشروط الأساسية يجب أن تتوفر في عملية التقويم ، من أهمها :-

1- **الارتباط بالأهداف** :

ويقصد بذلك أن تقوم نظم التعليم في ضوء الأهداف المرسومة لها ، في ضوء فلسفة التعليم ، وظروف والواقع المجتمعي .

2- **الشمول** :

إذ يجب أن يتناول التقويم جميع جوانب المرحلة التعليمية من تخطيط وتنظيم وتمويل وتوجيه ورقابة أيضاً ، ويعكس هذا التقويم صورة كاملة للمرحلة التعليمية ككل من كافة الجوانب وفق نظام التعليم المتبع في المجتمع .

3- **الاستمرار** :

إذ يجب أن يبدأ التقويم مع بداية التخطيط (وضع الأهداف ورسم الخطط) ويستمر مع التنظيم وتنفيذ التخطيط المرسوم بالوسائل المتبعة ، مع مراعاة عدم تأجيل التقويم ، أو إغفال مرحلة من مراحل العمل .

4ـ التعاون :

التقويم يعتبر عملية تعاونية يشترك فيها كل أطراف النظام التعليمي ، ومن الخطأ أن يقوم فرد بذاته بعملية التقويم ، لذا فإن تقويم المدارس في مرحلة تعليمية ما ينبغي أن يقومه مسئولي التعليم المختصين بذلك .

5ـ صلاحية أدواته :

إن التشخيص السليم يتوقف على صلاحية الأدوات واحتمالات التفسير السليم ، وهنا يجب أن تقيس أداة التقويم ما يراد لها أن تقيسه ، وأن تتسم بالموضوعية ، وأن تكمل الأدوات ببعضها البعض لتحقيق عنصر الشمول .

خصائص النظام الرقابي الجيد:

من المهم توفر الشروط الأساسية التالية في نظام الرقابة :ـ

1. ينبغي أن يتلاءم نظام الرقابة المستخدمة مع طبيعة نظام التعليم واحتياجات الأفراد ، إذ أن النظام الذي يصلح للمرحلة الابتدائية مثلار قد لا يفي باحتياجات المرحلة الثانوية ، ونظام الرقابة الذي يصلح لمستوى إداري معين قد لا يصلح لمستوى آخر .
2. أن يكشف نظام الرقابة في نظام التعليم عن الانحرافات في الوقت المناسب ، والوقت المناسب هو الذي يمكن معه اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح ، ومن ذاك يكون لعملية الرقابة معنى وهدف . وغالباً فإن نظام الرقابة الفعالة هو الذي يستطيع كشف الانحرافات قبل وقوعها ، حتى يمكن تلافي الوقوع في الأخطاء .
3. نظام الرقابة الجيد في المشروعات التعليمية لا يكتفي فقط بالكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب ، ولكن يعمل أيضاً على تحديد اتجاهات تصحيح هذه الانحرافات في ضوء الأهداف والخطط والسياسات المحددة من قبل ، مما يساعد المسئولين على اتخاذ القرارات المطلوبة للتصحيح .
4. أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً ، ويكون النظام اقتصادياً بالنسبة لحجم وقيمة النشاط التعليمي الذي يجرى مراقبته بالنسبة للعائد الاقتصادي الذي يتحقق من عملية الرقابة .

5. أن يكون نظام الرقابة على نظام التعليم مرناً ، بحيث يتسع للحالات الاستثنائية ويمكن استخدامه مع تغيير الخطط وحدوث ظروف غير متوقعه ، مع الوضع في الاعتبار توافر بدائل مناسبة للموقف الذي يجرى مراجعته .
6. أن يكون نظام الرقابة على نظام التعليم سهل الفهم بالنسبة لأعضاء الرقابة ، بحيث يتناسب مع مؤهلات المستوى الإداري والتخصصي .

ومن أشهر أنواع الرقابة:

1ـ الرقابة القبلية الموجهة Steering – Control

وتكون الرقابة هنا باستمرار في نظام التعليم على الأداء ، حيث تتوقع النتائج ، وتتخذ في ضوئها الإجراءات التصحيحية .

2ـ الرقابة بـ (نعم و لا) Yes – No Control

وفي هذا النوع فإن العمل لا ينتقل من خطوة إلى خطوة تالية حتى يمر باختبار للتأكد من عدم وجود أخطاء في الخطوة الأولى ، وذلك مثل الاختبارات الموضوعة لاختيار العاملين للعمل في المؤسسات التعليمية ، وفحص عينات من الأغذية قبل تقديمها في القسم الداخلي ببعض المدارس .

3ـ الرقابة بعد العمل Post Action Control

وفي هذا النمط من الرقابة فإن العمل يتم أولاً ثم تقاس النتائج وفقاً للمستويات أو المعايير التي توضع .

ويلاحظ أن هذه الأنماط الثلاثة السابقة مطلوبة لأي نظام تعليمي ولكن في الرقابة القبلية الموجه يقدم ميكانيزم للعمل العلاجي ، في الوقت الذي تكون فيه النتائج في مرحلة التشكيل . أما الرقابة بنعم أو لا فإنها تدابير أمنية أساسية ، وبالرقابة بعد العمل تكون متأخرة جداً وفاعليتها أقل ، فالعمل قد انتهى تماماً .

ولذلك فمن المفضل للرقابة الجيدة الجمع بين الأنواع الثلاثة .

خامسا: العلاقات الإنسانية

يطلق مصطلح العلاقات الإنسانية على ذلك التفاعل الذي ينشأ بين المديرين والعاملين

والذين يعملون مجالات العمل المختلفة كمؤسسات أعمال أو مؤسسات حكومية أو مدارس ... الخ ، وتسمى هذه التفاعلات بالعلاقات الإنسانية التنظيمية للعاملين .

وتعتبر العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة التعليمية ، إذ أن القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة بناءة ، هي من السمات الهامة التي يجب أن يتميز بها الإداري الناجح في مجال التعليم والخدمات الاجتماعية .

أهداف العلاقات الإنسانية :

1ـ الإيمان بقدرة الفرد على تحسين نفسه مع التوجيه والإرشاد .

2ـ الإيمان بقدرة الفرد واحترامه .

3ـ العلاقات الإنسانية لها أثرها في خلق روح التعاون على أساس ديمقراطي سليم .

4ـ العلاقات الإنسانية وسيلة لتحقيق أهداف التربية .

5ـ العلاقات الإنسانية عملية تربوية ، يهدف من خلالها المدير إلى توجيه المعلمين وإرشادهم والعمل على تهيئة الظروف لنموهم المهني .

وهناك علاقة أساسية بين الدافعية والعلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية ، إذ ترتبط الدافعية بحاجات المعلم المادية والمعنوية وتتأثر بثقافته وبيئته المادية والاجتماعية أيضاً ، ومعنى هذا أن الدوافع هي قوة محركة تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد المعلم إشباعها أو الأمور التي يريد أن يتجنبها أو يبتعد عنها .

ويقسم ماسلو الحاجات الإنسانية حسب قوتها وأهميتها إلى :ـ

- حاجات بيولوجية
- حاجات التقدير .
- حاجات اجتماعية .
- حاجات تحقيق الذات .
- حاجات الأمن .

إن علاقة هذه الحاجات البشرية لها تأثيرها الفعال على العلاقات الإنسانية في ميدان الإدارة التعليمية ، كما أن العلاقات الإنسانية لها أهمية بالغة في الدور القيادي لمدير المدرسة ، والذي يستطيع أن يقوم بدور فعال في توجيه المعلمين باعتباره رائداً لهم .

وقد اهتمت الفلسفة الإنسانية – من بين ما اهتمت به – ببناء الإنسان ، وتربيته تربية

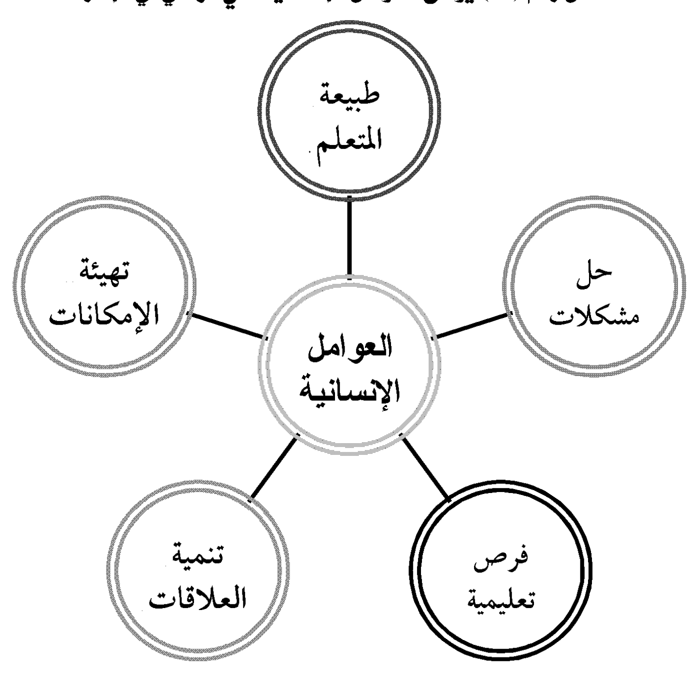
شاملة متكاملة ، وفي سبيل ذلك أولت الفنون ، والتربية الجسمية ، ومراعاة طبيعة المتعلم عناية واضحة .

والإنسانية تدل على ما اختص به الإنسان من الصفات ، والإنسان عند الفلاسفة القدماء لا يبلغ أعلى مراتب الإنسانية إلا بإخراج ما في قوته إلى الفعل حتى يصبح إنساناً كاملاً .

العوامل الإنسانية التي تراعي في الإدارة:

تتنوع العوامل الإنسانية التي ينبغي مراعاتها في الإدارة، كما يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (6) يوضح العوامل الإنسانية التي تراعي في الإدارة



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن العوامل الإنسانية التي تراعيها الإدارة هي :

1ـ مراعاة طبيعة المتعلم الإنسانية:

تنظر التربية الحديثة للطبيعة الإنسانية على أساس أن القدرات المعرفية للإنسان المتعلم وقدراته الانفعالية ودوافعه ونزعاته وقوة إرادته وقوته الجسمية وحاجته إلى عضوية الجماعة واستطاعته هذه العضوية ، وكل هذه جوانب من طبيعة الإنسان .

2ـ تنمية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية نتاج عام للموقف الاجتماعي الذي فيه المتعلم ، وذلك الموقف الذي يسير نوعاً من العلاقة بين المتعلم وغيره من المتعلمين ، مما يتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ، ويدرك أن العلاقة بينه وبين الآخرين ، ويعمل على تحسين هذه العلاقة .

والعلاقات الإنسانية السليمة تتوقف على عوامل متعددة ، منها كثافة فصول محو الأمية ، وإمكانات المعلم وشخصيته ، ونوعية الإدارة في المدرسة .... الخ ، وهذا ينعكس على طبيعة جو العمل حيث يشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة ، في مناخ يساعد على حل مشكلات العاملين في المؤسسات التعليمية جميعا .

3ـ المساعدة على حل مشكلات المتعلم واكتشاف ذاته:

إن سعادة الإنسان ورفاهيته تتوقف على حل مشكلاته والتغلب عليها . وهنا يأتي دور التوجيه والإرشاد باعتباره عملية بناءة تهدف إلى مساعدة المتعلم لكي يفهم ذاته ، ويدرس شخصيته ، ويعرف خبراته ويحدد مشكلاته ، وينمي إمكاناته ويحل مشكلاته ، ويتم ذلك في ضوء معرفته ورغبته وتعليمه وتدريبه لكي يصل إلى تحقيق أهدافه ، والتوافق شخصياً وتربوياً ومهنياً وأسرياً .

وهذا بمعنى أن الإرشاد النفسي من هنا حاجة فردية وإنسانية بقدر ما هو حاجة جماعية .

4ـ إتاحة فرص تعليمية متكافئة للجميع:

نظراً لأهمية تكافؤ الفرص وارتباطها بالديمقراطية ، فإن كثيراً من الدول قد نصت دساتيرها على عدم التفرقة بين المواطنين في فرص التعليم لأي سبب ، كالدين أو الطبقة أو الجنس ..... الخ .

إذ إنه ليس من المقبول إنسانياً أن يفتح باب التعليم أمام بعض أبناء فئة ما لتميزها عن فئات أخرى مهما تكن الأسباب .

5ـ تهيئة الإمكانات المادية والبشرية للمؤسسات التعليمية :

إذ إنه من طبيعة احترام إنسانية المتدرب أن يتعلم في مبنى يتيح لـه أن يـتعلم فيـه ، بحيـث يكون المبنى مزود بالمرافق والإمكانات من دورة مياه ، ومياه جارية ، وكهرباء ... الخ .

كما أن توافر القوى البشرية المعدة والمدربة للعمل يعتبر عنصر هام لنجاح نظام التعليم في تحقيق أهدافه ، وهذا يؤكد على ضرورة الاختيار الجيد لكل العاملين في مؤسسات التعليم .

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة
في المؤسسات التعليمية



مقدمة :

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة.

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة إذ إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المنظمات، إذ يشير إلى أن البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق قد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولوياتها وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء وإدارة الجودة استراتيجيا والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج.

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة للإدارة، إذ تهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات.

وتشير الجودة الشاملة **(Total Quality)** في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات

والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية .

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات منشات تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج، وسعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعاته وأفراده في مجال التعليم، ما أحوجنا أن نطلق شرارة المنافسة بين الجامعات من اجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية .

وهناك العديد من الخبراء اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران **Joran**، وكروزبي **Crosby**، وبالديج **Balding**، وادوارد ديمنج **Deming** الذي اقترح أربعة عشره مبدأ لتحسين جودة الجامعات ومنها خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التفتيش، والاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية، وتبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر، وعدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط .

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه، باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويعبر مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخا منتجا .

إن إدارة الجودة الشاملة (**Total Quality Management**) من مفاهيم الإدارة الحديثة والذي ظهر نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية

والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، وكان هذا المفهوم سبباً مباشراً في تفوق مؤسسة ما دون غيرها، وانتقل هذا الاهتمام إلى المؤسسات التربوية وأصبح عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة يتزايد حول العالم بشكل مطرد ففي الولايات المتحدة الأمريكية تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة من 78 مؤسسة عام 1980 م إلى 5196 مؤسسة عام 2010م.

ويلاحظ أن التنظيم الإداري الحديث كان نتاج سلسلة من الأفكار والمفاهيم التي ظلت تتطور حتى وصلت إلى ما يعرف اليوم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن التعريفات الخاصة بهذا المفهوم ظلت تتنوع على النحو التالي: تعرف إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة الاقتصادية على أنها: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل المختلفة، وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها".

وفي إطار المؤسسة التربوية تعرف الجودة على أنها "مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب"، وفي تعريف آخر "هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين كفاءة المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين وقدراتهم وسماتهم المختلفة، مع تلبية احتياجات سوق العمل".

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM):

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

وسيعرض الباحث لمفهوم الجودة أولا ، على النحو التالي :

مفهوم الجودة : يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني النوعية الجيدة ، أو الخامة الأصلية ، ويقصد بها أيضا الكيف وهو عكس الكم الذي يعني بالعدد .

ومن التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم :

- " الرضا التام للعميل " أرماند فيخبوم 1956 .
- " المطابقة مع المتطلبات " كروسبي 1979 .
- " دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد " جوزيف جوران 1989 .
- " درجة متوقعه من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة " ديمنج 1986 .

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مفهوم الجودة بأنها تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو سوء ذلك المنتج أو الخدمة .

فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة .

وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها تلبية احتياجات وتوقعات العميل المعقولة .

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة . ويري الباحث أن الجودة هي (الريادة والامتياز في عمل الأشياء) .

فالريادة : تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل .

والامتياز : يعني الإتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ويختلف الباحثون في تعريفها وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منهم له رأيه في فهمها وتحديد مغزاها ونتائجها .

* مجموعة من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة

المرجوة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضاء العميل، ومن هذه التعاريف :

- هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء .
- هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل .
- هي عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى .
- وقام ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) بتعريفها على النحو التالي : الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، بينما الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد . أما الجودة الشاملة : فانها تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.
- وهي التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة .
- وهي تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة (للعميل) .
- وهي التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل .

وفي ضوء ما سبق يلاحظ أن جميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضاء العملاء، وكذلك فإنها تشترك بالتأكيد على ما يلي :

1 – التحسين المستمر في التطوير للحصول على النتائج طويلة المدى .

2ـ روح العمل الجماعي مع فريق العمل .

3ـ المراجعة والاستجابة المستمرة لمتطلبات العملاء .

ويمكن للباحث أن يحدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها : هي التطوير المستمر للعمليات

الإدارية من خلال مراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية، وذلك من أجل تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مع التركيز في مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتنوع مبادئ الجودة لتشمل :

- التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي المستمر لتحقيقها.
- التركيز على العمل الجماعي والبعد عن الفردية.
- اتخاذ القرار بناء على معلومات صادقة.
- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.
- التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش.

أهداف الجودة الشاملة وفوائدها:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاءهم .

وهذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

1 – **خفض التكاليف** : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

2ـ **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل**: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحايين مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

3ـ **تحقيق الجودة**: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، مع مراعاة أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت اللازم لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

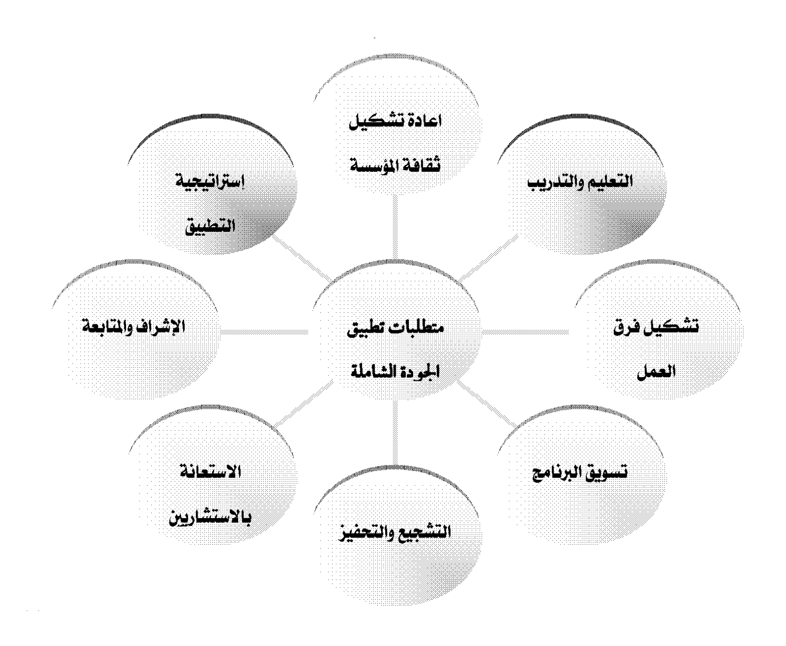
ومما سبق يتضح أن أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة :

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
2. إشراك جميع العاملين في التطوير .
3. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
4. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
5. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
6. تحسين نوعية المخرجات .
7. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
8. تحسين الربحية والإنتاجية .
9. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .
10. تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر .
11. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
12. تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .
13. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم .
14. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
15. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين لقبول الفكرة ، ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ، ومن هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة ما يوضحه الشكل التالي .

شكل رقم (7) يوضح متطلبات تطبيق الجودة الشاملة



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة هي :

1/5: **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة**: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المؤسسة .

إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية ، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية ، لذا يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .

2/5: **الترويج وتسويق البرنـامج**: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيـق، لـذا فـإن تـسويق البرنـامج يـساعد كـثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها وتعديلها في الوقت الملائم.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة والعاملين بها وشكل منتجها النهائي.

3/5: **التعليم والتدريب**: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنـه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكـن أن يقـوم علـى أساس سليم، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيـث أن تطبيـق هـذا البرنـامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . لذا فان الـوعي الكامـل يمكـن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المـشاركين مـن التعـرف علـى أسـاليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهـاً لجميـع فئـات ومـستويات الإدارة (الهيئـة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) إذ تلبى متطلبات كل فئة حسب التحـديات الـتي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يـشمل إسـتراتيجية التطبيـق بينمـا التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهـارات اللازمة وأساليب حـل المـشكلات ووضـع القـرارات ومبـادئ القيـادة الفعالـة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

4/5: **الاستعانة بالاستشاريين**: الهدف من الاسـتعانة بـالخبرات الخارجيـة مـن مستـشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيـق البرنـامج هـو تـدعيم خـبرة المؤسـسة ومـساعدتها في حـل المشاكل التي ستنشأ، وخاصة في المراحل الأولى التي تحتاج فيها المؤسسة إلى كافة سبل الدعم .

5/5: **تشكيل فرق العمل**: يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة

إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع .

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

6/5: **التشجيع والتحفيز**: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته، وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من التشجيع المادي إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

7/5: **الإشراف والمتابعة**: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

8/5: **إستراتيجية التطبيق**: إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها :

1 . **الإعداد** : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .

2 . **التخطيط** : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

3 . **التقييم** : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها .

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

مفهومها:

" هي عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة " .

وبمفهومها الواسع فإنها تشترك في العديد من المسلمات أهمها :

1ـ إن التركيز على تحسين المنتج هو المخرج النهائي لأي نظام .
2ـ إن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة وإستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة للحكم على مدي نجاحها في تحقيق الأهداف .
3ـ تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى توفر قيادات فعالية قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد .
4ـ تحتاج إلى استخدام أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار والتخطيط المثل للوصول للحل الأمثل .
5ـ تحتاج إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي كالعصف الذهني .
6ـ تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المنظمات للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول على رضي المستهلك .
7ـ تحتاج إلى توفر هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ .

إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية تضم مجموعة من المضامين أهمها :

1ـ اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني ، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات .
2ـ الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة .
3ـ تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية .

4ـ الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، وتكلفة الأخطاء، وعمليات تقويم المؤسسة .

5ـ المنهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات .

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

ومن المبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي ما يلي :

1ـ ارتباط الجودة بالإنتاجية .

2ـ ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .

3ـ عالمية نظام الجودة إذ أنه سمة من سمات العصر الحديث .

4ـ نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم .

5ـ ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية .

هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي تحتاج جهودا لا تتوقف لتحسين الأداء ولكنها تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية .

أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كأمريكا واليابان والعديد من الدول الأوروبية وبعض الدول النامية وما تلي هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوي تحسين المنتج وزيادة الطلب على هذه المنتجات في المجال الاقتصادي والصناعي والتكنولوجي ، أوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وذلك للتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في هذه المؤسسات، حيث تزايد عدد المؤسسات التربوية التي تخضع لنظام الجودة الشاملة، فقد تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبني إدارة الجودة الشاملة في أمريكا من (78) مؤسسة عام 1980 إلى (2196) مؤسسة عام 1991م .

هذا بالإضافة إلى أن الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي ظهرت تزايد عددها ازديادا مطردا، ونظراً للنجاحات الهائلة التي حققتها المدارس الثانوية والإعدادية في العديد من الولايات والمناطق بأمريكا بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من مدينة نيوتاون بولاية كاناتيك الأمريكية، عام 1990 بناء على مفاهيم الجودة الشاملة لديمنج، وكذلك تجربة مدينة ديترويت التعليمية عام 1993م بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة في مدارسها، ومدارس مت جيكومب الثانوية في مدينة ستيكا بولاية آلسكا عام 1998م، التي أصبح نظام الجودة الشاملة نظاما وطرق حياة لكل من الطلاب والمعلمين في الكثير من المدارس الأمريكية والأوروبية، فإن هذا أوجد مبررا التطبيق هذا النهج الجديد في مجال التعليم.

أما في المجال التعليمي فإن أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تشمل :

1ـ ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه .

2ـ الارتقاء بمستوي الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي .

3ـ تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوي الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر .

4ـ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.

5ـ تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية .

6ـ رفع مستوي الوعي لدي الطلاب اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية .

7ـ النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

في ضوء المبررات السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد التالية للتعليم وهي :

1ـ ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسئوليات بدقة .

2ـ الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .

3ـ زيادة كفايات الإداريين و المعلمين والعاملين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوي أدائهم .

4ـ زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع .

5ـ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كلن حجمها ونوعها .

6ـ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .

7ـ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .

8ـ تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يعتمد تحقيق الجودة الشاملة على عامل أساسي ، ألا وهو "التدريب المستمر" خاصة في عصر تكنولوجي متطور يوما بعد يوم ، هذا التدريب ـ في ظل العصر التكنولوجي الحالي ـ هو تدريب مدى الحياة ، تدريب قائم على أسس علمية في جميع نواحيه ، تدريب له مقاييس معيارية عالمية ومقننة ، يقوم به أفراد متميزون على دراية وخبرة كافية بالتدريب الموضوعي الذي يؤدي إلى تطوير فعلي في مختلف نواحي الحياة : (السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والتربوية) . وتهتم ادارة الجودة الشاملة بما يحدث في المدرسة علي النحو التالي :

أولا: الجودة الشاملة لمرحلة التعليم الأساسي:

ونقسم مرحلة التعليم الأساسي إلى:

1ـ مرحلة التعليم الابتدائي:

مدخلات هذه المرحلة (الحلقة الأولى من التعليم الأساسي):

1ـ المبنى المدرسي والبيئة التعليمية. 2ـ التلميذ(صلب العملية التعليمية).

3ـ المعلم. 4ـ المقررات الدراسية.

5ـ الأنشطة والوسائل المعينة.

مخرجات هذه المرحلة: نتيجة للمدخلات المتواضعة؛ فإن المخرجات ستكون أيضا متواضعة جدا؛ حيث إن قياس الجودة الشاملة أمر مستحيل وغير موضوعي، وليس له مقاييس معيارية لا يتطرق الشك إليها.

2ـ مرحلة التعليم الإعدادي (الحلقة الثانية من التعليم الأساسي):

وهي المرحلة المكملة للمرحلة الابتدائية، وهذا النوع من التعليم يحتاج إلى العناية التامة، وأن تسود فيه آلية متطورة وممارسات تربوية بها أصالة وإبداع وتدريب مستمر مدى الحياة لكل عناصر هذا التعليم (مناهجه وتلميذه ومعلمه...)؛ وذلك لضمان الجودة الشاملة حقا. ويتم ذلك عن طريق التدريب الواعي المقنن الذي تقوم بجزء منه وزارة التربية والتعليم.

ثانيا: الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية

وتنقسم هذه المرحلة في مصر إلى نوعين: التعليم الثانوي العام، و التعليم الفني بأنواعه.

1ـ التعليم الثانوي العام: ويعتبر في مصر أهم أنواع التعليم؛ فهو الذي يؤدي إلى الجامعة، وهو الأمل المنشود لأولياء الأمور. والتلميذ في هذه المرحلة تلميذ تقليدي من جميع النواحي مما لا يصل به إلى الجودة الشاملة المنشودة، وإنما يؤدي إلى تخريج نوعية غير صالحة من التلاميذ لا تظهر كفاءة في أي شيء؛ حيث يعتمدون على حفظ المنهج دون فهمه أو تطبيقه وعلى الدروس الخصوصية، ويفتقرون إلى اكتساب مهارات علمية عديدة.

هذا أيضا إلى وجود معلم أعد إعدادا تقليديا، وهذا هو الواقع الفعلي. (وكليات إعداد المعلم ومنها كليات التربية تحتاج إلى تطوير مستمر حتى تواكب كليات التربية العالمية).

كما أن المنهج يتطلب مستويات عالية معاصرة تسعى لإكساب التلاميذ مهارات مقننة ذات مستوى عالمي، كما يتطلب تحديث المكتبة وما بها من مصادر تعليم؛ مكتبة حديثة وليست تقليدية.

وبدون هذا التطوير الشامل لكل شيء وفقا للمتطلبات العصرية لن يستطيع المجتمع أن يبلغ شأن الأمم العظيمة دائمة التطور والتكيف مع كل ما هو حديث.

2ـ **التعليم الثانوي الفني**: وينقسم في مصر إلى ثلاثة أنواع: (التعليم الثانوي الزراعي، والتعليم الثانوي الصناعي، والتعليم الثانوي التجاري).

وللنهوض والوصول إلى الجودة الشاملة في هذه المرحلة ينبغي أن يتسع مجال الإصلاح ليشمل:

1. مبنى المدرسة. 2. المعامل والآلات المستخدمة.
3. المحتوى. 4. تدريب المعلم.
5. استخدام الكمبيوتر. 6. المناهج المقدمة.
7. التقويم. 8. الوسائل والأنشطة.

س / هل يمكن الاستفادة من تجارب التنمية التعليمية في كل من اليابان وألمانيا بغرض فتح آفاق تطويرية في التعليم بالمدارس؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتمركز حول:

1ـ التعليم للإنتاج. 2ـ تبني الصناعة للتعليم.
3ـ التعليم الجماعي. 4ـ الولاء، الانتماء، بناء الشخصية.
5ـ التركيز على الجودة الشاملة في العملية التعليمية.
6ـ اعتبار التعليم صناعة واستثمار بشري.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون هدر تربوي، ولبت رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلاءم عمليات التعلم الذاتي، وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر على تحقيق النتائج بدون استعجال من قبل كافة المستويات الإدارية على اعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدي الحياة، ويتطلب أنماطًا قيادية ديمقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع المشاركين ويسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعوا بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل .

الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي:

1ـ تعدد الأنواع والتبعية في المدارس. يجب توحيد المقررات وهوية التعليم المصري مع التركيز على اللغات والمهارات في جميع المدارس، ويكون الإشراف عليها لوزارة التربية والتعليم.
2ـ يعمل التعليم الخاص الآن على أنه تجارة رابحة في حين يجب أن يعمل على أساس أنه صناعة قيادات ذات القيم والمبادئ.
3ـ يجب تحويل التعليم من وضعه الحالي بالتركيز على المعارف واستخدام الخوف إلى تعليم يهتم بالسلوكيات وبناء الشخصية وتغيير الاتجاهات منْ ثَمَّ يظهر الإبداع.
4ـ التحول من المعلم التاجر إلى المعلم المحترف الذي يرتقي من مستوى لآخر على أساس الاختبارات المهنية.
5ـ القضاء على تدهور المقررات الدراسية والأخطاء الفنية واللغوية.
6ـ التحول من ضعف الإدارة المدرسية إلى إدارة مدرسية متعلمة وواعية.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

إن تحديث العمل التربوي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي إعادة النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها واستراتيجيات تعاطيها مع العمل التربوي ومعايير وإجراءات التقويم المتبعة فيها والتعرف على حاجات الطلاب، أي ماهية التعليم والإعداد التي ترى المدرسة أنها تحقق حاجات الطلاب وتلبي رغباتهم الآنية والمستقبلية، أما فيما يتعلق بالمعلمين

والإداريين فلابد من إعادة النظر في كيفية توظيف واستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية وإعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى مع واقع المناهج الدراسية التي من الضروري مراجعة محتواها ورعايتها بشكل دوري وتعرف مدى توافقها مع متطلبات الحياة العصرية، وتلبية حاجات الطلاب والمجتمع الذي ينتمون إليه ويجب أن ينظر إلى العمل التربوي باعتباره عنصراً من نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته أي نتائجه التي تتمثل في إشباع وتلبية احتياجات الطلاب. وكذلك يجب النهوض بجودة المناهج المدرسية من حيث المحتوى ووضع الأهداف وإمكانية تحقيقها والتأكد من واقعيتها في تلبية رغبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع، وكما يجب الاهتمام بتطوير طرق التدريس ووسائل التقويم، مما يؤدي إلى التطوير المتواصل لقدرات ومهارات الطلاب انطلاقاً من مراحل الدراسة الأولى، إن تحقيق ذلك يجنب مؤسسات التعليم الهدر في الطاقات والموارد، لذا فان إصلاح النظام التعليمي يتطلب إعداد مناهج تربوية مناسبة وتوفير معلمين أكفاء وإدارة تربوية ذكية، إن عملية بناء الجودة في المدرسة تستدعي بذل الكثير من الجهد والصبر، فعملية البناء لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تستغرق وقتاً طويلاً لتحقيق تلك الطموحات.

المقصود بعملية إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

لقد تعددت تعريفات مفهوم الجودة في التعليم، فيرى البعض بأنها ما يجعل التعليم متعة وبهجة حيث أن المدرسة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم. وبمعنى آخر أن الجودة في التعليم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تفي باحتياجات الطلاب.

ويرى آخرون أن مفهوم الجودة في المجال التربوي تعني ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم، أن التحسين المستمر هو أحد أسس إدارة الجودة الشاملة ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين الأداء، وهذه الجهود تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات المؤدية لتحويل المدخلات إلى

مخرجات، أي أنه يشمل أداء العاملين والمباني والتجهيزات وطرق الأداء، وتمارس جهود التحسين المستمر من خلال فرق العمل. فالمستفيد(الطالب) يتلقى مخرجات العملية وحتى تصله مخرجات جيدة لابد أن يكون ما سبقها متصفا بالجودة.

ويهتم نظام الجودة: بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي، وتوزيع المسئوليات والصلاحيات على الموظفين والعمال، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، وكذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المنشأة والتأكيد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تحقق مستلزمات الجودة المطلوبة.

ويقوم نظام الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة وللمجتمع وسميت بالشاملة لأن المسئولية تشمل جميع فريق العمل كل فرد في حدود مجال عمله وصلاحياته، بالإضافة إلى أن الجودة تشمل جميع مجالات العمل وعناصره صغيرها وكبيرها.

والجودة في التعليم عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها.

متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

1ـ **رسم سياسة الجودة**: وتشمل تغطية النقاط التالية:

- من هو المسئول عن إقامة الجودة وإدارتها.
- المهام التي يجب لفريق العمل أن تتم الإجراءات المحددة لها.
- كيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة.
- كيفية مراقبة تلك الإجراءات.
- كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.

2ـ **الإجراءات**: وتشمل المهام التالية: التسجيل، وتقديم المشورة، وتخطيط المنهج، والتقويم، ومواد التعليم، واختيار وتعيين العاملين، وتطوير العاملين.

3ـ **تعليمات العمل**: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق .

4 ـ **المراجعة**: هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد بها من تنفيذ الإجراءات.

5ـ **الإجراء التصحيحي**: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

نظام الجودة (الأيزو 9000) :

أيزو 9000 (**ISO 9000**) هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية : (**International Standardization Organization**) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة، وكلمة أيزو مشتقة من كلمة يونانية تعني التساوي، والرقم 9000 هو رقم الإصدار الذي صدر تحته هذا المعيار أو المواصفة وقد نالت مواصفة الأيزو 9000 منذ صدورها عام 1987م اهتماماً بالغاً لم تنله أية مواصفة قياسية دولية من قبل، وتنقسم مطالب أنظمة الجودة أيزو 9000 إلى ثلاث مستويات :

أولاً: (نظام أيزو 9001) : ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات .

ثانياً :(نظام أيزو 9002) : ويختص بالمؤسسات التي تقوم بالإنتاج والتركيب والخدمات وحيث أن المدارس كمؤسسات تعليمية لا تقوم بتصميم المناهج فهي تخضع لنظام المواصفة أيزو 9002 .

ـ تتضمن المواصفة أيزو 9002 تسعة عشر بنداً تمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبقة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية الجودة، وهي على النحو الآتي :

1ـ مسئولية الإدارة العليا .
2ـ نظام الجودة .
3ـ القبول والتسجيل .
4ـ ضبط الوثائق والبيانات .
5ـ الشراء .
6ـ الرعاية والعناية بالطلاب .
7ـ تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلاب .
8ـ ضبط ومراقبة العملية التعليمية .

9ـ الاختبارات .
10ـ ضبط تقييم الطلاب .
11ـ حالة الفحص والاختبار .
12ـ حالات عدم المطابقة .
13ـ الإجراءات التصحيحية والوقائية .
14ـ التناول والتخزين والحفظ و النقل .
15ـ ضبط السجلات .
16ـ المراجعة الداخلية للجودة .
17ـ التدريب .
18ـ الخدمة .
19ـ الأساليب الإحصائية .

ثالثاً :(نظام أيزو 9003) : ويختص بالورش الصغيرة فهي لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع ويمكن ضمان جودة منتجاتها بالتفتيش على المرحلة النهائية للمنتجات .

فوائد إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

إن تطبيق الجودة الشاملة في المجال التربوي يسعي لتحقيق الفوائد التالية :

- تطبيق نظام الجودة بمنح المدرسة الاعتماد والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار، وتحديد المسئوليات، وتوزيع الأدوار، ومساءلة جميع العاملين وفق قواعد محددة ومعلنة .
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية بشكل متكامل.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال الالتزام بنظام الجودة.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة.
- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

- ضبط مشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل من خلال الفريق.

أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

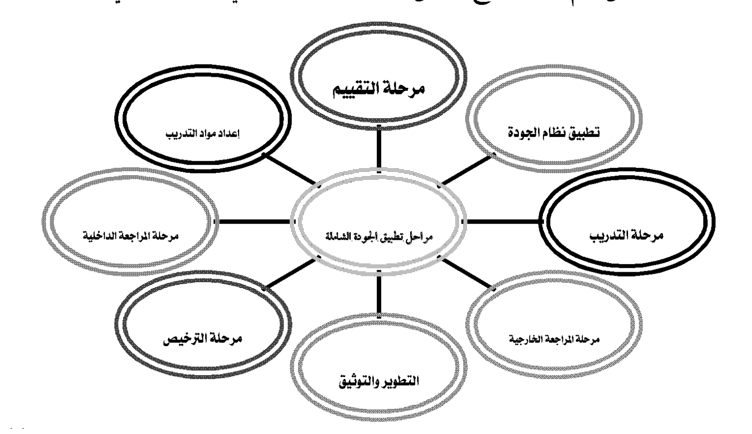
تتنوع أهداف الجودة الشاملة تربويا لتشمل:

1. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي.
2. تنمية مهارات العمل الجماعي في المؤسسات التعليمية، بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التربوية.
3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
4. التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمؤسسات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التربوي والتعليمي في المجتمع.
5. تحديد وتشخيص المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان، ثم دراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة، ثم اقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.
6. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة.
7. تنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات ـ العمليات ـ المخرجات).
8. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها، ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المدارس، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة.
9. تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.

مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المجال التربوي:

وتمر ادارة الجودة الشاملة بمجموعة مراحل يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي .

شكل رقم(8) يوضح مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المجال التربوي



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المجال التربوي هي :

1ـ **مرحلة التقييم** : ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالمدرسة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية .

2ـ **مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة**: في هذه المرحلة يتم تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات المواصفة (أيزو 9002) من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه ، وذلك من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع مسئولي المدرسة ومن ثم اعتماده من الإدارة العليا .

3ـ **مرحلة تطبيق نظام الجودة**: يتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة على المدرسة من

أقسام ووحدات إدارية وفنية، وتقوم الشركة المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة .

4ـ **مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب**: تقوم الشركة في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب و التعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في المدرسة للإطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها .

5ـ **مرحلة التدريب**: ويتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من مسئولي المدرسة على نظام الجودة ـ (الأيزو9002) و تطبيقاته، ويقوم هؤلاء المسئولين بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلي لإجراء المراجعة الداخلية .

6ـ **مرحلة المراجعة الداخلية**: و تتم عن طريق فريق العمل في المدرسة المطبق بها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع أقسام المدرسة من تطبيق الإجراءات والتعليمات الخاصة بالنظام واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء متطلبات المواصفة العالمية ـ (الأيزو 9002) تليها مراجعة الإدارة العليا (إدارة التعليم بالمحافظة) للتحقق من تطبيق النظام وتفعيلة ميدانياً.

7ـ **مرحلة المراجعة الخارجية**: تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة الخارجية من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها .

8ـ **مرحلة الترخيص**: بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح المدرسة شهادة الجودة العالمية (الأيزو9002) في حالة المطابقة التامة للمواصفة .

نماذج لمقياس الجودة الشاملة في المجال التربوي:

هناك أربعة نماذج أساسية لمقياس الجودة من الداخل هي :

يُلاحظ أن هذه النماذج صممت في الأصل لقياس الجودة في الشركات الخاصة، ولهذا فإن من المهم حين يتم تطبيقها في التعليم أن يُأخذ ذلك بعين الاعتبار، وأن يطور النظام التعليمي مقاييس الجودة المناسبة له في ضوء ظروفه ومعطياته الخاصة بطبيعة وديناميكية العملية التعليمية.

1/8ـ **رقابة الجودة Quality Control** :

- تأتي هذه الرقابة لاحقة لعملية الإنتاج، بحيث يتم "اكتشاف" و "إزالة" أي عناصر "معيبة".
- في العملية التعليمية رقابة الجودة تعني التعرف على أي مظاهر للضعف يتم استكشافها بعد استكمال العملية التعليمية.
- يتم ممارسة رقابة الجودة عن طريق الاختبارات والفحوص الخارجية والداخلية وعن طريق كتابة التقارير وإعداد الدراسات التي يقوم بها المربون، وبالإضافة إلى ذلك يمارس الآباء ومنظماتهم دوراً في رقابة الجودة، و "تصيد الأخطاء".

2/8ـ **ضمان الجودة Quality Assurance**:

- هذه عملية تتم قبل وخلال العملية التعليمية (وليس بعدها كما في رقابة الجودة)، وفيها تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من المنتجات (المخرجات) نفسها، يسعى إلى أن يمنع حدوث خلل أو عيب. وهنا يكون جميع العاملين مسئولي عن الجودة (بخلاف رقابة الجودة)، بمعنى تطبيق المواصفات والسعي لمنع حدوث أي خلل أو عيب.
- هناك صعوبة في تطبيق هذا المنطلق على العملية التعليمية، نظراً إلى أن تحقيق بعض الأهداف البداغوجية لا يعتمد على المدرسة وحدها.

3/8ـ **نظام إدارة الجودة**: **(QMS)**

- يقوم هذا النظام على أساس إدارة ومراقبة العاملين في المنشأة، ويهدف إلى تكامل "العمل" مع "الآليات الضرورية للتأكد من الجودة في كل مرحلة من العملية التعليمية. ويعني ذلك أن: (التخطيط لعملية الإنتاج والرقابة ـ التحديد الواضح للنتائج).
- الاتفاق على الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك النتائج، ولمراجعة النظام التعليمي ومراقبته.

4/8ـ **إدارة الجودة الشاملة TQM**:

- تم تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة في الدرجة الأولى لخدمة الصناعة، إلا أنه أمكن تطبيقه على قطاع المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، بما في ذلك القطاع التعليمي.

- يعتبر هذا النظام امتداداً وتطويراً لنظام ضمان الجودة، ويسعى إلى جعل كل عضو من أعضاء المؤسسة راغباً في إرضاء المستفيد، وإلى جعل نظام المؤسسة قابلاً لأن يسمح لهم بذلك، وبذلك معني أساساً بالتحسين التنظيمي الذي يركز على " المستفيد "، ويعتمد على "تصور" هذا المستفيد للجودة.

مكونات TQM في المجال التربوي:

يؤكد دافيس وبيرنهام على 4 مكونات أساسية لـ **TQM** هي:

- مكانة " المستفيد ".
- التأكيد على القيم والرؤى.
- إدارة العملية التربوية عن قرب.
- الاهتمام بإدارة الأشخاص.

مع مراعاة إعطاء كل من هذه المكونات نفس الاهتمام.

صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

- المركزية في اتخاذ القرار التربوي: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تطبيق اللامركزية في القرار التربوي.
- اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
- الإرث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.
- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي.
- التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية مادية كافية.

الإدارة الفاعلة للجودة الشاملة في المجال التربوي:

- هناك ثلاثة عوامل تفرق بين إدارة فاعلة للجودة الشاملة وإدارة غير فاعلة:
  - **الثقة Trust**: وتعني بثقة العاملين في القيادة.
  - **القيادةLeadership** : القيادة تلهم وتحث وتواجه متطلبات العاملين.
  - **التمكين empowerment** : تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار وإظهار المبادرات.

دور المدير في إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

- تركز إدارة الجودة الشاملة على دور القائد ـ في السياق التعليمي مدير المدرسة ـ وعلى قدرته على تكوين علاقات قوية مع مرءوسيه تتميز بالصفات التالية :
  - قيادة قادرة على الإلهام والتحفيز .
  - قيادة قادرة على إعطاء اهتمام فردي لكل مرؤوس وإشعاره بأهميته في العملية التربوية .
  - الإثارة الفكرية ، لتحفيز العاملين على التفكير والخيال .
  - أن يتجاوب العاملون مع رؤية الرئيس ويتبنوها .

تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

- هناك مجموعة من إجراءات يقوم بها مدير المدرسة عندما يتسلم مدرسة يسعى لتطبيق نظام الجودة الشاملة بها ، وهي :
  - طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام .
  - عمل تقييم أولي للبيئة المدرسية ووضع الملاحظات مع وضع حلول أولية .
  - التعرف على العاملين بالمدرسة .
  - التعرف على إمكانيات ومرافق المدرسة .
  - اختيار بعض العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل بشكل عام لتكوين فريق العمل .
  - القيام بتدريب العاملين بفريق الجودة .
  - إعداد دليل الجودة وتوزيعه على جميع العاملين وإتاحة الفرصة لدراسته وتدوين الملاحظات .
  - التنسيق مع ممثل الإدارة العليا للاطلاع على ما تم إنجازه وتدقيقه قبل التنفيذ لاعتماده .
  - تجهيز ملفات الجودة .
  - توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل .
  - إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين . .

- توزيع العاملين على فرق عمل .
- إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين .
- توزيع الإجراءات على العاملين .
- اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم ما بين 5 إلى 7 أشخاص وتحديد الرئيس .
- إعداد الخطة السنوية والتفصيلية .
- الاجتماع الافتتاحي ويشمل المقدمة توزيع الوثائق المرجعية(إجراءات العمل للمراجعة على المدققين) .
- إعداد الأسئلة (تكوين فريق عمل فردي أو جماعي) للتدقيق في الإجراءات .
- تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية (حالات عدم المطابقة) وعمل الإجراءات التصحيحية .
- الاجتماع الختامي .
- رفع التقرير النهائي إلى الإدارة العليا .
- عقد اجتماع الإدارة العليا بفريق الجودة للاطمئنان على سير العمل .
- استدعاء المراجع الخارجي لمنح شهادة الاعتماد في حالة المطابقة .

الإدارة الفاعلة للجودة الشاملة في المجال التربوي:

إن إدارة الجودة الشاملة في غرفة الفصل تتوقع الأفضل من أي طالب وخاصة ضعيفي التحصيل ، مع العمل على تحقيق تحسن مستمر في الأداء وذلك من خلال ربط التعليم بالمجتمع وربط العلم بالحياة ، وتنمية كل جوانب شخصية الطالب والاستفادة من كل طاقاته وإشباع رغباته وحاجاته .

- إن إدارة الجودة تسعى للتحسن المستمر التدريجي بعد تحديد وفهم إمكانيات كل طالب والعمل الدءوب على تحسينها وتطويرها .
- وتسعى الجودة الشاملة إلى ترسيخ التعاون والعمل الجماعي حيث يشارك كل تلميذ بأفكاره بحرية من خلال عمليات العصف الفكري وطرح البدائل المتعددة لحل مشكلة معينة ، إنها تهيئ الطالب لأسلوب حل المشكلات حتى يتمكن من نقل أثر التعلم من داخل المدرسة إلى حياته العملية في المجتمع الذي يعيش فيه ، حيث يركز المعلم في الأنشطة الصفية على مشكلات واقعية يعيشها الطالب بالفعل .

- ويؤكد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تعليم الطالب كيف يتعلم، وممارسة التعلم الذاتي في اكتساب المهارات المختلفة حتى يكتسب ويدرك أن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة تمشياً مع طبيعة العصر الذي نعيشه.

إدارة الجودة الشاملة فى غرفة الفصل:

(خطط، افعل، افحص، استمر) المهارات المطلوبة حسب برنامج الجودة الشاملة في حجرة الدرس هي: (حل المشكلات، والتعاون، وصنع القرار، والمشاركة، والتفكير النقدي، والتعلم المستقل، والتفكير الابتكاري، والاتصال، والقيادة، والتنظيم و التوثيق).

الأدوار المختلفة للمشاركين في إدارة الجودة الشاملة في غرفة الفصل:

أولاً : دور إدارة المدرسة :

- عرض "رسالة المدرسة" في مكان بارز للجميع.
- التخطيط للعمل يبني التصور على خمسة عوامل: التطوير المستمر، الالتزام، أدوات القياس والتقويم، الاندماج الكلي، التركيز على المستفيد(الطالب).
- تحديد الأهداف المرجوة بدقة بشكل جماعي.
- تحديد المهارات وأنماط السلوك التي يجب ملاحظتها مقدماً.
- وجود سجل لكل تلميذ يُسجل فيه قدراته، وإمكانياته، ومستواه، وتطوره، ومدى تقدمه والطريقة الأنسب للتعامل معه ونمط تعلمه المميز والمهارات التي يتميز بها.
- التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات التلاميذ المختلفة واعتبارهم شركاء متساويين في العملية التربوية.
- تكوين فرق عمل لتنفيذ مشروعات الجودة يشارك فيها كل من التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع.
- إيجاد أدوات تقويم بعيدة عن التقليد وتركز على التقويم الأصيل لأداء الطلاب لتحديد مدى التقدم نحو التطور المنشود.
- عرض مؤشرات الأداء بلغة واضحة ودية بعيدة عن الترهيب.

ثانياً : دور المعلم

- تشكيل غرفة الفصل بالشكل المناسب لعملية التعلم .
- تبني اتجاهات جديدة وتطوير طرق تدريسه والعمل على تطبيقها في حجرة الصف .
- تعريف طلابه على مصادر المعرفة المختلفة .
- تقديم تغذية راجعه لكل تلميذ .
- التعاون مع الزملاء المعلمين وتبادل الخبرات والمعلومات والتغذية الراجعة .
- بناء الأنشطة العملية الصفية الجماعية وتشكيل المجموعات مع مراعاة الفروق الفردية .
- التخطيط للدرس على شكل خطوات إرشادية قابلة للتعديل والتطوير حسب المواقف التي يواجهها في الصف .
- عرض عبارة رسالة الفصل أمام التلاميذ .
- وضوح خطة اليوم الإجرائية للتلاميذ وأن يكون لهم دور في إعدادها .
- توظيف أسلوب حل المشكلات حتى يصبح التلاميذ أكثر فاعلية في مواجهة المشكلات التي تواجههم .
- أصبح دور المعلم قائداً ومدرباً وقدوة ومقوماً قريباً من كل طالب .
- أصبح لدى المعلم الرغبة الكبيرة في جمع وتحليل المعلومات من أجل تحسين التعليم .
- الالتزام بالتحسين المستمر .

ثالثاً: دور التلميذ:

- المشاركة الفاعلة في كل ما يجرى داخل الفصل – تعاون الطلاب معاً أصبح ملموساً .
- كل تلميذ يتدرب على تحمل مسئولية تعلمه ومسئوليه تحيق أهداف رسالة الصف .
- يشارك الطلاب معاً للوصول إلى ما هو مهماً بالنسبة لهم وإستراتيجيات الوصول إليه .
- يتحدث الطلاب إلى معلمهم عن أهدافهم الشخصية وخطط عملهم الإجرائية
- يتحدث الطلاب إلى الزائرين عن نظامهم التعليمي الصفي ورسالة شعبهم وأهدافها وإجراءات الوصول إليها .
- إدارة الطلاب اللقاءات مع أولياء الأمور وعرض تقدمهم في تحقيق الأهداف المنشودة .
- المتعة والإثارة في التعلم .

- الشعور بأن مجموعة الصف وحدة واحدة .
- العمل بكفاءة في مجموعات والتفاعل الايجابي بين أعضاء المجموعة .
- اكتساب القدرة على حل المشكلات .
- ممارسة التقويم الذاتي من خلال جمع وتوثيق وتسجيل المعلومات التي يتم جمعها بعد تنفيذ أي أنشاط حتى يدرك مدى التقدم .
- احترام وتقدير مواهب وقدرات وآراء الزملاء الآخرين .

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

مفهوم إدارة الجودة التعليمية الشاملة في الجامعة:

"هو أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع الجامعة وكلياتها وأقسامها ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، وبمعنى آخر هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلي جودة ممكنة" لكل من الجامعة والمجتمع الموجودة فيه" .

مهارات مدير الجودة الشاملة:

تتنوع تلك المهارات اللازمة لمدير الجودة كالتالي :

1ـ يوضح بناء الثقة والصراحة (تنمية الثقة في الغير ـ الحصول على المعلومات من العاملين . . الخ) .
2ـ يوضح بناء فرق العمل، وروح الفريق الواحد في العمل الجماعي .
3ـ يبني قراراته بناء على الحقائق .
4ـ يوضح تعزيز الإنجازات بالتقدير والمكافآت .
5ـ التحسين المستمر للأداء (استخدام دورة ديمينج لتحسين الأداء) .

أهداف إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

تتنوع أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية (قطاع الصناعة) والتعليمية والتي تسعي إلى تحقيقها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة إدارية عند تطبيقها ما يلي :

1ـ زيادة القدرة النمائية للمؤسسة الجامعية .
2ـ زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين .
3ـ زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة الجامعية .
4ـ زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات المحيطة بها .
5ـ ضمان تحسين التواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المؤسسة الجامعية .
6ـ زيادة القدرة الكلية للمؤسسة الجامعية على النمو المتواصل .
7ـ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة الجامعية .

ويلاحظ من خلال تعريف الإدارة وذكر أهدافها ندرك أنها ليست مقتصرة على التعليم، وإنما بمفهومها الواسع فهي تشمل كل المجالات، حيث بدأت في قطاع الصناعة، ثم في قطاع التعليم بشقيه الخاص والرسمي، وعندما نذكر تعريف الإدارة في القطاع التربوي فيشمل الخاص والرسمي، ويتضح هذا من خلال ذكر أهداف الإدارة العامة ثم في القطاع التربوي.

"وتعود إدارة الجودة الشاملة إلى الثلاثينات على يد منظرين على رأسهم وليام إدوارد ديمنج . وقد طبق نظام إدارة الجودة الشاملة عمليا في ميدان الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية . ودفع نجاح اليابان في إنتاج منتجات صناعية ذات جودة الكثير من الشركات الأمريكية لدراسة هذا النظام ثم تبنيه بعد ذلك . كما دفع نجاح تطبيق النظام في المؤسسات الصناعية الكثير من مؤسسات التعليم العالي بخاصة، ثم مدارس للتعليم قبل الجامعي –بعد ذلك- إلى تبني هذا النظام من خلال تقديم منح وورش عمل وتدريب مدفوعة أيضا بضغوط تنافسية للبحث عن استراتيجيات بديلة للتطوير . "

إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

إن إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تستلزم تطبيق سبعة أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة وتتكون من :

1ـ **الإستراتيجية strategy** : بمعنى أن تكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة (من 3ـ5سنوات) وبالطبع إن التدريب هو الخيار الأفضل أمام المؤسسة الجامعية .

2ـ **الهياكل structures** : بمعنى إعادة هيكلة المؤسسة الجامعية وتغيير المسئوليات والوظائف وإعادة بناء فرق العمل .

3ـ **النظم Systems** : أي إعداد نظم جديدة كتحسين المخرجات أو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تكنولوجية للمدخلات .

4ـ **العاملون Staff** : بمعنى معاملة الأفراد بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم ومطالبهم . أي إتباع منهج العلاقات الإنسانية .

5ـ **المهارات Skills** : أي تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب حتى تكون تلك القدرات مبتكرة ونشطة وعلى معرفة مثل المنافسين الرئيسين .

6ـ **النمط Style** : أن تكون نمط الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم .

7ـ **القيم المشتركة Shared value** : بمعنى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحدد القيم السائدة وتبدلها بثقافة وقائية تتلاءم مع التطوير المستمر . .

8ـ انه يمكن للمدارس الثانوية إتباع هذا المدخل من خلال وضع إستراتيجية لفترة قصيرة لا تتجاوز خمس سنوات ، على أن كون تدريب مديري المدارس هو الشيء الرئيس في الإستراتيجية ، وبناء نظم مدرسية متطورة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وإرساء قواعد العلاقات الإنسانية المفتقدة داخل تلك المدارس ، وإيجاد ثقافة جديدة تحث على التعلم المستمر للمديرين .

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة بالجامعات:

تتنوع ملامح مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات علي النحو التالي :

1ـ مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة كلها .

2ـ مدخل يعتمد على التخطيط وتنظيم وتحلل كل نشاط في المنظمة .

3ـ مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة .

الإدارات تهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات في كافة المجالات ، فينبغي أن نربط مبادئ ديمينج بالمجال التربوي التعليمي حتى نستفيد منه في إدارة الجودة الشاملة في التعليم .

برنامج ديمينج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي كتاب إدارة المدارس بالجودة الشاملة، كانت مبادئ إدوارد ديمينغ الملقب بأبي الجودة الشاملة الأربعة عشر وهي على النحو الآتي:

1ـ الدافعية المستمرة نحو التعليم.
2ـ تبني فلسفة جديدة للتطوير.
3ـ منع الحاجة إلى التفتيش.
4ـ عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
5ـ التحسين المستمر.
6ـ الاهتمام بالتدريب المستمر.
7ـ توفر قيادة ديمقراطية واعية.
8ـ القضاء على الخوف لدى القيادات.
9ـ إلغاء الحواجز في الاتصالات.
10ـ منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
11ـ منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
12ـ تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
13ـ التحسين المستمر.
14ـ التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمينغ.

التنمية في التعليم الجامعي:

ما زالت التنمية التعليمية في مصر تركز على الكم دون الكيف بعيدا عن حاجات أسواق العمل المحلية والعربية؛ لذلك ننادي بالتوجه الجديد نحو التنمية التعليمية حسب المعايير الجديدة للجودة الشاملة.

فهناك دور مطلوب من كل قطاعات الخاصة المصرية والمشترك، وهنا تتوافر محفظة استثمارات ضخمة لتمويل التنمية التعليمية يساندها دورا واضحا للبنوك وشركات التأمين في الاستثمار التعليمي ببيع شهادات استثمار تعليمية وبوالص تأمين تعليمية متميزة.

وتشمل التنمية المحاور التالية:

1ـ هيئة التدريس.
2ـ الطلاب.
3ـ العملية التعليمية وأساليب التواصل والتفاعل.
4ـ المنشآت التعليمية والملاعب والمعامل وأماكن ممارسة الأنشطة والمدرجات.

5ـ الإدارة التعليمية بالأهداف .

6ـ البرامج الجديدة والتكنولوجية التي تخدم المهن والحرف والصناعات الحديثة .

7ـ توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية .

مبررات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

يناقش المسئولون عن التعليم في الولايات المتحدة هذه الأيام فرص تطوير التعليم قبل الجامعي اعترافا منهم بتخلف التعليم مقارنا بنظيره في كل من ألمانيا واليابان، ويحاول الأمريكيون البحث عن مخرج لتخلف المقررات والتركيز على التعارف والقيم، ويدعون إلى إعادة النظر في المقررات الدراسية وتوعية المعلم والجرعة الدينية .

إن الوضع في مصر يتطلب التركيز على بناء الإنسان المصري وإعداد قيادات المستقبل وربط التعليم بأسواق العمل وإعادة هيكلة منظومة التعليم المصري بما يتمشى مع الإجراءات الهيكلية في إصلاح الاقتصاد المصري .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

هذه المهام والمميزات والمبررات والأهداف لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدي المؤسسات التربوية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية .

ومن هذه المتطلبات:

1ـ دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة .

2ـ ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الجامعية الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدي المؤسسات التربوية .

3ـ تنمية الموارد البشرية لهيئة التدريس أو المشرفين الأكاديميين، وتطوير وتحديث المناهج،

والبرامج الدراسية وتبني أساليب التقويم المتطورة، وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب .

4ـ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوي الأداء في الجامعة .

5ـ التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .

6ـ التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة .

7ـ تفعيل ممارسة التقويم الذاتي للأداء في الجامعة .

8ـ تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما .

9ـ تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات .

10ـ المشاركة الحقيقية للجميع المعنيين بالمؤسسة الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة .

11ـ استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية .

ان تطبيق المتطلبات السابقة يحتاج الي مناخ يتميز ب:

1ـ **رسم سياسة محددة للجودة الشاملة في الجامعة من حيث**: (تحديد المسئول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها ـ تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة ـ تحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة) .

2ـ **تحديد الإجراءات وتشمل المهمات التالية**: (القدرة على التسجيل ـ تقديم المشورة ـ تخطيط المنهج ـ عمليات التقويم ـ إعداد مواد التعليم ـ اختيار وتعيين العاملين ـ تطوير العاملين) .

3ـ **وصف تعليمات العمل بدقة**: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق .

4ـ **المراجعة المستمرة** : وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات .

5ـ **الإجراء التصحيحي** : هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة .

6ـ **الخطوات الإجرائية** : وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الأيزو ISO

9002 في الميدان التربوي، وهو يعني مدي تطابق عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة للمواصفات القياسية لإحدى الجامعات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية التعليمية، وتخفيض التكاليف، وتحقيق مستوى جودة متميز.

بالإضافة إلى متطلبات التطبيق السابقة يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إلى :

1ـ تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهمات، وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين مما يدفعهم إلى المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

2ـ إدارة الوقت بشكل علمي سليم، ويتطلب ترشيد إدارة الوقت في الجامعات إلى : تخطيط وتنظيم والرقابة على الوقت بأسلوب علمي حتى لا يحدث أي هدر تربوي عند التطبيق الحقيقي وتنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة.

3ـ المشاركة في الإدارة باعتباره أسلوب إداري لتحقيق الجودة، وتتم المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء كانوا داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

4ـ تدريب مستمر من أجل إتقان خطوات التدريب ولسهولة التنفيذ لهذا النهج الجديد، ويعرض (Joseph:1991 :70) منهج تطبيقي على شكل مراحل لإدارة الجودة الشاملة يتعلم فيها المشاركون مهارات أساسية تمكنهم من العمل فعالية وهذه المراحل :

1ـ **المرحلة الصفرية** : وفي هذه المرحلة يقرر المديرون في هذه المرحلة إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، وهذه مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2ـ **المرحلة الأولي التخطيط والصياغة** : وفيها يتم صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات المقترحة، ويتطلب هذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام، واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير وتحويل هيراركية النظام إلى روح الفريق.

3ـ **المرحلة الثانية التقويم والتقدير** : وهي تشتمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام مع إجراء المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الولي والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية.

4ـ **المرحلة الثالثة التطبيق** : وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل النظام على كافة المستويات الإدارية ، ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة .

وتمر هذه المرحلة (التطبيق) ببعض الخطوات أهمها :

- اختيار من يتولي التدريب من الداخل المنظمة من جميع المستويات الإدارية ويتوافر فيهم المصداقية والالتزام بالجودة الشاملة وأهميتها .
- تدريب المدربين تدريبا مكثفاً عن مبادئ وأدوات الجودة الشاملة على أيدي متخصصين وخبراء لهم خبرة في هذا المجال .
- إنشاء مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة .
- تشكيل فريق العمل الذي يضم مزيج من العاملين والإدارة الوسطي والإدارة العليا .

5ـ **المرحلة الرابعة تبادل ونشر الخبرات** : وهي تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ويفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول الزمني اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين (9ـ15) شهراً، وللحكم على مدي نجاح تطبيق إدارة الجودة في المنظمات المختلفة تم وضع جوائز للمنظمات التي تنجح براجمها في تحسين الجودة الشاملة كمعايير لنجاح التطبيق والتنفيذ تمنح المؤسسات شهادات دولية بذلك ، حيث ركزت هذه الجوائز على النجاح في الرقابة الإحصائية كوسيلة لتحسين الجودة .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مراجعة شاملة لأحوال النظام من قبل خبراء الجودة بالتعاون مع ممثلين عن جميع الإدارات العاملين بالنظام التعليمي ، ويلي ذلك تطبيق الأدوات التي ترتبط جميعها **بدورة التحسين التي تتم بمرحلة دائرية تتم عن طريق :**

1ـ **حدد Define**: وتتطلب إجراء خطوات فرعية أهمها : (تحديد الأهداف ـ تحديد الموارد البشرية وتكوين فرق العمل ـ تحديد الأدوار والمسئوليات ـ تحديد المدة اللازمة للتنفيذ) .

2ـ **حللAnalyze** : وتعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسة لحدوث المشاكل .

3ـ **صحح** **Correct**: وتعني اختيار البدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بديل تحسن الجودة ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه .

4ـ **امنع** **Prevent** : وهي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة ، واقتراح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية .

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي على مدي توفر هيكل تنظيمي جديد قادر على استيعاب مفاهيم الجودة واستخدامها بشكل سليم مع القيام بعمليات التحسين والتطوير من أجل تحسين نوعية المنتج وهو الطلب ، لذلك من أجل نجاح تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة جديدة لإدارة الجودة قادرة على مواجهة التحديات ، وهذه الوحدة تحتوي على عناصر أساسية تشكل قاعدة وهرم للتطبيق الصحيح .

وهذه العناصر هي:

1ـ الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم .

2ـ التركيز على المنتج (العميل) وهو الطالب .

3ـ التركيز على الحقائق .

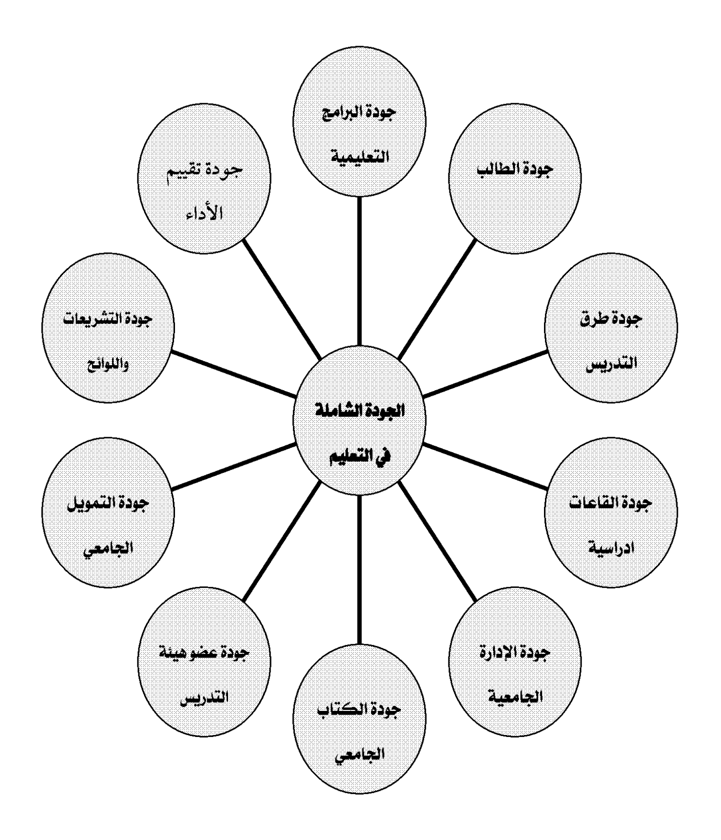
4ـ الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر .

5ـ المشاركة الجماعية في العمل .

محاور الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تتنوع محاور الجودة الشاملة في التعليم الجامعي كما يبينها الشكل التالي:

شكل رقم (9) يوضح الجودة الشاملة في التعليم الجامعي



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تشمل:

- **جودة الطالب الجامعي**: ويقصد بذلك جودة تأهيله علميا وصحيا في مراحل ما قبل التعليم الجامعي .
- **جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى الكلية** : من حيث الشمول والعمق والتكامل وعدم الازدواج أو التكرار أو الحشو .
- **جودة عضو هيئة التدريس**: ويقصد بذلك تأهيله العلمي والسلوكي أما العلمي فهو محصلة لكل مراحل التعليم السابقة ، وأما السلوكي فهو محصلة قيمة الشخصية .
- **جودة طرق التدريس**: أي استخدام الطرق التدريسية التي تساعد على الفهم والتفكير والإبداع وليس التلقين مع مراعاة تكامل الممارسات النظرية الأكاديمية مع العملية والتطبيقية .
- **جودة الكتاب الجامعي**: لابد من توافر مقومات الجودة لهذا الكتاب من تكامل عناصره والتسلسل المنطقي ووضوح العرض وتوازن العرض للنقاط ذات الأهمية المتساوية .
- **جودة القاعات الدراسية وتجهيزاتها** : ويتم على الأسس التالية :
  - مدى تناسب اتساع القاعة مع كثافة الطلاب .
  - مدى جودة التهوية والإضاءة بالقاعة .
  - مدى كفاية تجهيز القاعة بوسائل الإيضاح والعرض الصوت .
  - مدى كفاية وصلاحية المقاعد والمناضد .

وتؤثر العوامل السابقة على قدرات كل من المعلم والمتلقي .

- **جودة الإدارة الجامعية**: حيث تتألف من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء وكلما زادت جودة العملية الإدارية كلما زاد حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية .
- **جودة التشريعات واللوائح الجامعية**: ويقصد بذلك مدى مواكبة هذه التشريعات مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية ، حيث لابد وأن تكون هذه التشريعات واضحة ومرنة ومتطورة .

- **جودة التمويل الجامعي**: إن جودة التمويل الجامعي تمثل متغير تابع لضرورة التمويل الجامعي ومدى توازن الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال .
- **جودة تقييم الأداء الجامعي**: ويتطلب ذلك معايير لتقييم كل من الطالب ، البرنامج التعليمي ، القاعات التعليمية ، أعضاء هيئة التدريس ، التمويل ، الإدارة ، اللوائح والقوانين .

إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على أنه "توجيه كافة الأنشطة سواء الإدارية أو التعليمية في التعليم الجامعي لتحقيق متطلبات سوق العمل والتطوير والتحسين المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب للوصول الى خريجين ذات كفاءة عالية يتقبلهم سوق العمل "

وذلك من خلال إتباع الأسس التالية :

1. توفير المناخ المناسب للعملية التعليمية .
2. التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر في جودة الخدمة التعليمية .
3. الالتزام بمبدأ المشاركة لجميع وحدات الجامعة والعاملين والطلاب والعملاء .
4. توفير نظام معلومات فعال لتسهيل سبل الاتصال بين كافة المستويات الإدارية والعملاء .
5. وجود فرق عمل لتحسين جودة الخدمة التعليمية .
6. الالتزام بالنمط القيادي الفعال .

مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى:
ويتطلب ذلك:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة .
2. التوجيه بالعميل وتعميق فكرة "العميل يدير المنظمة " أي العمل على تحقيق درجة عالية من رضاء العميل الداخلي والخارجي .
3. تهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة لفهم وقبول ممارسات إدارة الجودة الشاملة .
4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة لتحديد الانحرافات السلبية .
5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية في الجامعة من خلال الاختبار وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحضير .

6. التعليم والتدريب المستمر من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم .
7. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة في الجامعة .
8. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة .

مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: أن اختيار إدارة الجودة الشاملة كمدخل في الجامعات لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية وتحسين مستوى الخريج يتطلب توافر عدة مقومات أهمها :

1. اهتمام إدارة الجامعة بجودة مدخلات عملية التعليم الجامعي والعملية التعليمية نفسها ومخرجاتها .
2. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بدراسة توقعات سوق العمل من الخريجين مع إدراك إنها تتغير من وقت لآخر .
3. تحديد مستويات الجودة في كل مجالات وأنشطة الأداء بحيث تستهدف الإدارة بلوغها من خلال برنامج التطوير المستمر .
4. التدريب والتعليم لكافة مستويات العاملين .
5. الاهتمام بسلامة وجودة البرامج التعليمية .
6. الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية .

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ليس من الأمور اليسيرة بسبب ترسيخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى قيادات الجامعات مما يتطلب تغيير ثقافي شامل في القيم والمعتقدات الأساسية ، وكذلك النظم والإجراءات والسياسات لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذا المدخل .

توجهات الإدارة الجامعية

من أهم توجهات الإدارة الجامعية في الوقت الراهن :

1ـ بناء شبكة لربط الجامعات المصرية والعربية معلوماتيا .
2ـ إعادة بناء قاعدة البنية الأساسية للجامعات والكليات .
3ـ الاهتمام بمبدأ إدخال التحسينات المستمرة وإدارة الجودة الشاملة لتجنب الموارد المعطلة .

4ـ تطوير العلاقات بين التخصصات المختلفة وضرورة بناء علاقات علمية بين الأساتذة .
5ـ مراجعة موقف الخريجين في أسواق العمل .
6ـ مناقشة مشكلات الرقابة على الجامعات الخاصة .

أساليب الإدارة الجامعية :

تثار تساؤلات حول الأساليب البديلة للإدارة الجامعية يمكن ذكر بعض من تلك الأساليب :

1ـ إدارة الجامعة بالإنتاج .
2ـ إدارة الجامعة بالعلاقات الإنسانية .
3ـ إدارة الجامعات بالهياكل التنظيمية / بالوظائف .
4ـ التركيز على القرارات والسياسات .
5ـ إدارة الجامعة بالسلوك التنظيمي .
6ـ إدارة الجامعات بالنماذج المثالي .
7ـ إدارة الجامعات بتحليل النظم والحواسب الإلكترونية .
8ـ إدارة الجامعات بالمنظومة المتوازنة .
9ـ إدارة الجامعة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج .
10ـ إدارة الجامعة بالجودة الشاملة .

مكونات برنامج الإدارة الجامعية:

1ـ توفر مخططات إستراتيجية طويلة الأجل تتضمن برامج وموازنات ومشروعات وتنبؤات وسياسات فعالة .
2ـ توفر قوى تنافسية لكل جامعة ولكل كلية عن طريق أسلوب جديد في إدارة الموارد البشرية الجامعية .
3ـ توفير هيكل تنظيمي مرن ومساعد على تحقيق الأهداف بدرجة عالية .
4ـ رقابة إدارية ومراجعة داخلية تحقق النتائج وفق معدلات ومواصفات نمطية مثل (الأيزو) وإدارة الجودة الشاملة .
5ـ إدارة للبيئة وخدمة المجتمع لتوظيف الموارد وحماية البيئة من التلوث وحل المشاكل البيئية .
7ـ الاهتمام بالسلوكيات الجديدة ـ التدريب ـ التربية السلوكية الذكاء السلوكي ـ القيادة ـ العلاقات الإنسانية والعامة .
8ـ الاهتمام بالمعلوماتية وأساليب البحث والمسوحات الميدانية .

ويتضح مما سبق أن إدارة الجودة التعليمية الشاملة يجب أن تبدأ في مراحل ما قبل الجامعة لتجنب أعراض وأمراض التعليم قبل الجامعي، وعدم الاكتفاء بها في الجامعات فقط. مع مراعاة متطلبات إدارة الجامعات بالجودة الشاملة من حيث (المبررات، والاحتياجات، والتوجهات، والأساليب، والمكونات، والأساليب).

الفصل الثالث

إدارة الوقـــت
بين الواقع والمأمول



مقدمة:

من الغريب حقاً أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة ويشعر البعض الآخر في نفس الموقف أن الوقت يمر ببطء، فكل منا يمر بهذه الخبرات الشخصية التي تبدو كأنها تعطي فكرة خاصة عن الشعور بالوقت والتفاعل معه، والحقيقة هي أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الإدارة الفعالة لأننا جميعاً لا نتساوى في ساعات العمل الفعلية في يوم العمل الواحد.

ويأتي الوقت على قمة عناصر ومؤشرات التقييم حيث يرتبط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد لذلك، والقدرة على الانتقال من مهمة لأخرى في التسلسل الزمني المحدد لها طبقاً للخطة.

وحتى الحداثة والتقدم في تفكيرنا وتناولنا للأمور تتلخص في الإجابة على سؤال هام هل نعيش الحاضر أم مازلنا نعيش الماضي ؟ والمدير أو المشرف أو العاملون يتصارعون مع الوقت فكل منهم يحاول أن يقود الآخر ويتحكم فيه، ويفوز الوقت عندما نترك أنفسنا بدون الارتباط بالزمن وحركته حولنا، ولأنهم بالنظر إلى الساعات أو الأيام أو السنوات، وينهزم الوقت عندما تستطيع أن تستمده وتحركه لصالحنا.

ولكن هل يقدر الأبناء عندنا قيمة الوقت في صلب المقررات الدراسية طوال سنوات الدراسة في الجامعات والمعاهد العليا في مصرنا، هل نال موضوع إدارة الوقت ما سيتحقة من الاهتمام على صعيد الدراسة والبحث ؟

أقول بكثير من الجرأة لا، وأعتقد أن أسباب ذلك المحتملة ليست بالعليلة، فبعض هذه الأسباب منها يعود إلى عدم تقدير أهمية الوقت ونرجع فنقول أن الوقت من ذهب بل هو أغلى من الذهب، ولقد تأكد لنا أن مفتاح الباب الذي يصبرنا من حيث نحن إلى من نريد يتخلص في كلمات ثلاثة: الوقت هو الحياة، وحقيقة بعد أسلوب إدارة الوقت أفكار للفلسفة والمضمون العام للإدارة، وإدراك الحالة المحيطة فكثيرا من المديرين يترددون بين البدائل المطروحة عند اتخاذهم لقرار وذلك في اتخاذ القرار الخاطئ، مما يؤدي إلى استهلاك وقت طويل لدي البعض،

والبعض الآخر يضيع الوقت الطويل بمتابعة العملية الإدارية من البداية للنهاية وإقحام نفسه في التفاصيل التي يمكن تفويضها للآخرين، ولهذا كله يقضون وقتا طويلا في اتخاذهم للقرارات وإدارتهم للأشياء.

وذلك لأن مفهومهم في المخاطرة وإنهاء العمل الأساسي للمدير غير مدرك، ويشير العديد من المديرين إلى أن العوامل المؤدية إلى إضاعة أوقاتهم تتركز في الاجتماعات غير المفيدة أو القرارات غير الحاسمة والمترددة، ولا يمكن إغفال عملية تفويض السلطة غير الفعالة أو التركيز على الأولويات بصورة خاطئة، حيث ترتبط عدم وضوح الأولويات ارتباطا وثيقا بعدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك الأهداف الفرعية النابعة من الغايات الواجب تحقيقها.

والوقت مورد نادر في الحياة حيث لا يمكن استئجاره أو شراؤه، لا سميا وقت مدير المدرسة باعتباره المحرك الذي يبعث الجد والنشاط في المدرسة والمتخذ للقرارات الملحة والمسئول عن تحقيق أهداف المدرسة في ضوء الأهداف العامة للعملية التعليمية.

إن وقت مدير المدرسة بجانب ندرته مورد حاكم للنجاح، والتقدم فوقت المدير لا يجوز قياسه بتقسيمه المرتب على عدد ساعات عملية ولكن أن يقاس بحجم الموارد المادية والبشرية الكائنة تحت قيادته، ويتضح أن المشكلة ليست في مقدار الوقت المتواجد لمديري المدارس فهم جميعا متساوون من هذه الناحية ولكن في إدارة الوقت المتوافر لديهم وهل يستخدمونه بشكل فعال ومفيد أم يديرونه ويضيعونه في أمور قليلة الفائدة.

الوقت ونظريات الإدارة:

الإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت إذ ما من عمل يؤدى إلا كان الوقت إلى جانبه وما من حركة تؤدى إلا ضمن وقت محدد.

ولقد برزت بشكل أوضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت حتى نظريات الإدارة. فاهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة (فردريك تايلور) بدراسة الحركة والزمن (**TIME AND MATION STUDY**) وتبع هذه النظرية (نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء

المنظمة) من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم. مع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام في الزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس إيجابيا على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته.

ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية. فقادت النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الزمن مكاناً بارزاً. فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ينمو ثم يبلغ من الكبر عيناً ثم يموت.

وتشمل الإدارة عدد من الوظائف أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة، فالتخطيط مثلاً يرافقه الزمن في كل عملياته وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك يبين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشمل عليها النشاط الإداري.

كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة من بدايتها إلى نهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية، ويلاحظ أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي.

وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف فمن الزمن المعطي له من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه.

والهدف الذي يسعي إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب، وتتحرك الأهداف عادة بشكل هرمي، وقاعدته الأهداف الإستراتيجية تعلوها الأهداف السنوية ونصف السنوية ثم الأهداف الشهرية والأسبوعية واليومية.

مقترحات زيادة الفعالية الإدارية:

1) أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلنة لدى جميع العاملين.
2) أن تكون الأهداف مكتوبة، فكتابة الأهداف تساعد على توضيحها لسائر المعنيين بتحقيقها، فضلاً أن كتابتها تساعد في تقييم الإداري لها باستمرار وبالتالي تتيح له إمكانية دمج بعض الأهداف معاً وتحقيقها بصورة مشتركة، أو تعديلها، أو حذفها إذا ما تطلب الأمر ذلك.
3) أن تتميز الأهداف بواقعيتها وقابليتها للتحقيق.
4) أن تكون الأهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ما أمكن حتى يمكن تقييم درجة تحقيقها في نهاية فترة الخطة.

مفهوم الوقت:

- استخدام المدير لوقته تتحكم فيه (حجم المنظمة ـ طبيعة عملها ـ وأسلوب المدير في التعامل مع موظفيه).
- سمات الوقت في القرآن ـ والأحاديث النبوية ـ والتراث ـ وخصائصه ـ لا يمكن شراؤه ـ الوقت من ذهب.

إدارة الوقت:

يعد الوقت مورداً أو عنصر ثميناً جداً ونادراً في الحياة فهو لا يمكن شراء المزيد منه واستئجاره أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى ينتهي للأبد.

إدارة الوقت: يقصد بها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدى في وقت محدد، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدى إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

ويقسم المفكرون الوقت إلى قسمين رئيسين هما:

1 . الوقت القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير ويتصرف فيه كما يشاء بملء إرادته وحريته.

2. الوقت غير القابل للتحكم: وهو الوقت الذي لا يخضع للتحكم المدير ورقابته ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الفائدة بالنسبة للمنظمة كاستقبال الزائرين ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية.

ويقول المفكر الإداري دركر (**Drucker**) في هذا الشأن أثناء تعاملي مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال وجدت أنه من النادر أن نجد إدارياً يستطيع أن يتحكم في أكثر من 25٪ من وقته ومن خلال ما عرف به الوقت، وإدارة الوقت من تعريفات وعلى ضوء القسمين الرئيسين للوقت. كما رأى المفكرون يمكن الوقوف على الحقائق التالية أن هناك ملحوظاً في أهمية الوقت بين المديرين وأن استخدام المدير لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة منها (حجم المنظمة ـ وطبيعة عملها ،وأسلوب المدير في التعامل مع موظفيه).

ويلاحظ أن حجم المنظمة يؤثر في كيفية استخدام الوقت إذ أنه كلما كان حجم المنظمة كبير زاد الضغط على وقت المدير وخاصة في المستويات العليا. كما أن طبيعة نشاط المنظمة وما يفرضه من علاقات يتحكم في عنصر الوقت، فوقت مدير الشركة يختلف عن وقت مدير المدرسة. كما أن شخصيات المديرين وأنماط سلوكهم يؤدى إلى اختلاف استخدام الوقت فبعض المديرين يميلون إلى إضاعة الوقت ولذلك يكون الوقت رخيصاً لديهم ويستخدمونه دون تقدير للأولويات.

إن وقت المديرين في العمل محدد بساعات معينة وأنهم مهما حاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله فإن عوامل أخرى وأشخاصاً آخرين مثل (رؤسائه ـ زملائه ـ أصدقائه ـ مرءوسيه) يتحكمون في هذا الوقت مما يجعل وقتهم ليس ملكًا لهم.

إن فعالية المدير في إدارة وقته تقتضي استخدام كل أو معظم وقتك للعمل وحده بحيث لا يكون تفانية في العمل على حساب الوقت اللازم له شخصياً ولا علاقاته الاجتماعية ويجب على المدير أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام بها وأي الأعمال لا تستحق.

سمات الوقت وخصائصه:

يبدو أهم ما يتميز به الوقت من سمات وخصائص فيما عبر به عنه والأحاديث النبوية المطهرة وما يذكر عنه في التراث من القرآن الكريم. قال فأنك من المنظرين (37) إلى يوم الوقت المعلوم (الحجر). وقال جل شأنه ـ فجمع السمرة لميقات يوم معلوم (الشعراء) وقال جلت قدرته أن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتاً وقال تعالت عظمته: وواعدنا موسى ثلاثين ليله وأتممناها بعشر فتم ميقات ربه أربعين ليله (الأعراف).

- **من السنة النبوية المطهرة:**

قال (ﷺ) أغتنم خمسا قبل خمس. شبابك قبل هرمك، وضحكك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك.

قال (ﷺ) لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين أكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به.

ومن التراث أعلم أن الله يقبل عملاً بالنهار لا يقبله بالليل وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار (أبو بكر الصديق "رضي الله عنه").

- أن الليل والنهار عملان فيم فاعمل فيهما (عمر بن الخطاب "رضي الله عنه")
- يا ابن أدم إنما أننا أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك
- ثلاثة ليس لها باب (الوقت ـ والجمال ـ والشباب).
- الوقت هو الحياة فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقبضه من ساعة الميلاد والى ساعة الوفاة.

وقال الشاعر: الوقت أنفس ما عينت بحفظه وأراه سهل ما عليك أن يصنع من أمضي يوماً من عمره في غير حق قضاه أو فرض أداه أو غير أسسه أو علم اكتسبه فقد يومه وظلم نفسه.

أقوال مأثورة من علامة الميقات أضاعه الوقت:

الوقت من ذهب، الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك، لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.

كل هذا يؤكد ما يتسم به الوقت من سمات وخصائص يمكن أجمال بعضها فيما يلي:

- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريد المرء.
- ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.
- الوقت لا يحترم أحد في يمكن لأحد (كائنا من كان) نغيره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه أنه يسير السرعة والوتيرة سواء كان زمن مسرة أو فرح أم زمن.
- الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب ويجري جريان الرياح واستعادته محض تمن.
- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسة كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات، لأنه لا يمكن تخزينه ولا يمكن إحلاله يتحلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقته أو مضاعفته أو تصنيعه أو تغيره، وكل ما يمكن أن يفعل المرء هو أن يقضه (سواء اختار ذلك أو لا) وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم و 168 ساعة في الأسبوع 8766 ساعة في السنة.
- ولقد ازداد في الأعوام الأخيرة اهتمام الناس بالوقت. إذ لم يكن هناك قبل عقدين من الزمن كتب مرجعية حول هذا الموضوع أما الآن فقد تغير الوضع وأصبح هناك كثيرة مد المؤلفات حول إدارة الوقت وبخاصة بعد إدراك السمات السابقة التي يتميز بها الوقت.

القوى المؤثرة على إدارة الوقت:

- هناك تفاوت كبير في أهمية الوقت ونمط استهلاكه يتفاوت بتفاوت مستوى الحضارة للمجتمع فالمجتمعات المتقدمة وهى غالباً ما تكون معتمدة على الصناعة بما فيها من أجهزة ومعدات تكون وحدة الزمن فيها الثانية والجزء من الثانية.
- تكون وحدة الزمن في المجتمعات النامية فيها المواسم والأسابيع، أما الأفراد في المجتمعات المتقدمة ينتظرون إلى الوقت باعتباره مورد أو عنصر ثميناً ونادر في الحياة.
- إلا أنه من الملاحظ أن الأفراد في المجتمعات النامية والمنغلقة غالباً ما يكون وقتهم رخيصاً نسبياً وهم بطبيعتهم يميلون إلى تضييع الوقت.
- مما لا شك فيه أن الظروف المحيطة بالمجتمع والعوامل التي تخضع لها البيئة تؤثر تأثيرا

مباشرة في أسلوب إدارة الوقت بالمدارس ، فبيئة الإدارة المدرسية مثلاً ما هي إلا امتداد للبيئة الاجتماعية بما فيها من مزايا وعيوب وتقاليد وأعراف كالميل للمتساهل بالنظام أو بالخروج عليه ، أو احترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت أو التفريط فيه .

ثورة الوقت:

مبدأ ثورة الوقت :

1 . انعدام التوازن عميق بين ما يتم انجازه الوقت المستغرق لتحقيق هذا الإنجاز سواء كان الوقت متاحاً بالأيام أو الأسابيع أو الشهور أو السنين .
2 . سعادة المرء تشغل فترات محدودة جداً من الوقت .

إن كل إنسان سواء كان مشغولاً للغاية أو متفرغاً في حاجة إلى ثورة في الوقت ولا تكمن المشكلة في ندرة ما لدنيا من وقت أو كثرته بل تكمن في الطريق التي نعالج بها الوقت وحتى في الطريقة التي نفكر بها فيه أن المشكلة هي نفسها فرصة الحل فهؤلاء الذين لم يخبروا ثورة الوقت سوف يجدونها أسرع طريقة لاحداث قفزة هائلة **في حياتهم فيما يتعلق بالعادة وقوة التأثير.**

ان الفكرة الجوهرية هي أن تدير وقتك على نحو أفضل إذا كان استخدامك للوقت غير متوازن فأنت في حاجة إلى ثورة في الوقت ، فإنك في حاجة لإحداث تحول في طريقة إنفاقك للوقت ولتغير فكرتك عن الوقت نفسه .

ينبغي ألا يكون ما تحتاجه مختلطاً بتقنيه إدارة الوقت ولقد ظهرت إدارة الوقت في الدنمارك لتكون بمثابة أداة تدريب تستهدف مساعدة التنفيذيين المشغولين في تنظيم وقتهم بفعالية أكثر ، وأصبحت الآن صناعة تبلغ قيمتها بليون دولار سنويا بعد أن شملت العالم كله فلم تعد السمعة الرئيسية لصناعة إدارة الوقت حتى التدريب بصورة كبيرة لكنها أصبحت صناعة مبيعات لإدارة الوقت " منظمي الوقت " فالنوع التقليدي يعتمد على النظم المكتوبة ثم توجه لجعلها الكترونيا ، إن إدارة الوقت تستهدف لإنجاز الكثير في وقت قصير فهي تحدث على السرعة فإدارة الوقت تستهدف رجال الأعمال الذين يقعون تحت ضغط المطالب العديدة في وقت ضيق .

فتقوم فكرة إدارة الوقت على التخطيط الأفضل وتحديد أولويات واضحة بهدف تجنب طغيان الأحداث اليومية فبرغم إلحاحها قد لا تكون جميعها بنفسه الدرجة من الأهمية .

تذهب إدارة الوقت لنصح الناس بتصنيف قائمة الأنشطة التي ينبغي عليهم القيام بها إلى أولويات من الدرجات أ ، ب ، ج ، ء وينتهي معظم الناس لتطبيق ذلك لتصنيف 60 ـ 70 بالمائة من أنشطتهم إلى أولويات من الدرجة أ ، ب أنهم يستنتجون أن ما يعوزهم هو الوقت فهم يشغفون بإدارة الوقت ويقدمون عليها وبذلك ينتهون لوضع تخطيط أفضل العمل الساعات أطول والجدية أكثر وعادة إحباط أعظم فهم يدمنون إدارة الوقت .

مسمي إدارة الوقت يوصي بإمكانية إدارة الوقت على نحو أفضل وأكثر فاعلية وذو قيمة كبيرة كمورد نادر ينبغي أن ترفض وفقاً لما تميله علينا نغماته علينا الاقتصاد في إنفاق الوقت لدرجة البخل .

الوقت الضائع هو وقت لا يمكن استرداده كما يقول أصحاب مذهب إدارة الوقت ، فأصبحنا الآن في وقت غريب أشار إليه (شارلز هاندي) تزداد فيه ساعات عمل القياديين أصبحت 60 ساعة عمل أسبوعياً أمراً معتاداً برغم ازدياد ظاهرة نقص الأعمال .

إن المجتمع منقسم إلى:ـ

(أ) الذين يملكون المال دون الوقت للاستمتاع به .

(ب) الذين يملكون الوقت دون مال .

تتعايش شعبية إدارة الوقت سليماً مع القلق غير المسبوق بشأن إنفاق الوقت على النحو الملائم والتمتع بالوقت الكافي ليؤدي الفرد عمله على نحو مرض له ولمستخدميه في أن واحد .

مرتكزات الوقت تؤكد على:

1 . ان الاستخدام الحالي للوقت ليس من العقل في شيء ولكننا في حاجة للعودة إلى لوحة الرسم وتغير كل افتراضاتنا بشأن الوقت .

2 . ليس هناك نقص في الوقت ولكن لا نحسن استخدام سوى 20 ٪ من هذا الوقت حتى الموهوبين لا يحققوا أفضل إنجازاتهم إلا في مقدار ضئيل جداً من مجمل وقتهم فإذا ضاعفنا

مقدار الوقت الذي تخصصه من الأنشطة المنتجة فسوف نعمل يومين فذلك يبعد عن عالم إدارة الوقت بسنوات ضوئية عديدة.

3. أن نعامل الوقت كصديق لا عدو فالوقت المنقضي ليس وقتاً مفقوداً فسوف يعود مرة أخري مما يدل على تعاقب الأيام والفصول أن الرؤية والقيمة تأتيان عندما نضع أنفسنا في قالب مريح وفعال بشأن الوقت فاستخدامنا للوقت هو العدد لا الوقت بعينه.

4. كثرة الوقت هي السبب في إهدارنا إياه ويمكن مضاعفة الإنتاجية في أغلب المشروعات عن طريق توفير المقدار اللازم من الوقت لإتمامها.

علاقة الوقت بالماضي والحاضر والمستقبل:

لا ينبغي أن تنزعج من ندرة الوقت بل من الميل لقضاء معظم الوقت في أنشطة منخفضة القيمة ولن يساعدنا في شيء الإسراع في معدل استخدمنا للوقت أو جعله أكثر كفاءة فمثل هذه الأساليب في التفكير هي المشكلة وليست الحل فمن الأفضل رؤية الوقت كأداة دائرية متناغمة.

تتيح الفرصة للتعلم والتعمق بصفة علاقات ذات قيمة ولتقديم منتج أو نتيجة أفضل لاختفاء المزيد من القيمة على الحياة أننا لا نتواجد في الحاضر نحسب فنحن نتتبع من الماضي وبحوزتنا كنز من التداعيات الماضية ومستقبلنا مثل ماضينا متأصل في حاضرنا.

يتمثل تأثير طريقة التفكير في الوقت على هذا النحو بتوضيح حاجتنا للتسلح طوال رحلة الحياة بأفضل ما نملك شخصيتنا – قدراتنا – صداقاتنا ومميزاتنا الجسيمة. العمل على تنميتها وتغذيتها وتعميقها بهدف زيادة درجة فاعليتها وقيمتنا وسعادتنا ولا يمكن تحقيق ذلك الأمن ضلال الحصول على علاقات مستمرة ومتوازنة تقوم على التفاؤل بأن المستقبل سيكون أفضل حالاً من الحاضر ومضاعفة أفضل من الماضي لتكون بنيه المستقبل الأفضل.

بداية ثورات الوقت:

فيما يلي سبع خطوات لاستهلاك ثورة الوقت:

1. إقدام على القفزة الذهنية الصعبة التي تفصل الجهد عن المردود: المشكلة تكمن في أننا نستمتع بالعمل الشاق أو على الأقل بشعور لأفضله الذي ينبع عند إتمام إنجازه أما الرؤية وفعل ما نريد فهو الذي يقود إلى الأرباح المرتفعة.

2 . أقلع عن الشعور بالذنب يتصل التخلي عن الشعور بالذنب بمخاطر المبالغة في القيام بأعمال شاقة وبفعل الأشياء التي تمنحك المتعة .

3 . حرر نفسك من الالتزامات التي يفرضها عليك الآخرون : فالفكرة أن تختار شركاءك والتزامك بعناية كاملة واهتمام بالغ .

4 . كن غير تقليدي واتبع أسلوباً غريباً في استغلال وقتك : مما يتيح لك فرصة قضاء أكبر وقت ممكن في الأنشطة عالية القيمة التي تجلب الشعور بالمتعة .

5 . تعرف على نسبة 20 بالمائة التي تمنحك 80 بالمائة وأن تكون واضحاً مع نفسك بشأن تحديد هدفك هل مقصدك هو خطوة إنجاز أم خطوة سعادة .

6 . عليك مضاعفة نسبة 20 بالمائة من وقتك التي تمنحك 80 بالمائة من النتائج : عندما يعرف خطوات الإنجاز خطوات السعادة يرغب في قضاء المزيد من الوقت في هذه الأنشطة ومثيلاتها .

تخلص من الأنشطة منخفضة القيمة أو قلل منها : الحرص على الأقدام على الأنشطة الأعلى قيمة لتحقيق وقت لها .

مهارات إدارة الوقت:

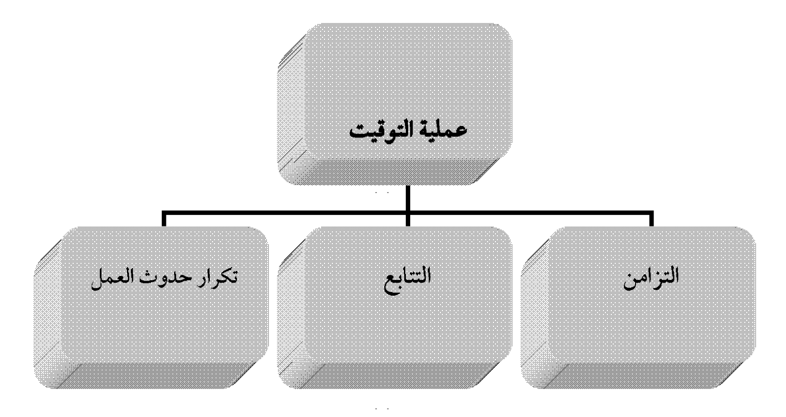
أولاً: علاقة الإنسان بالوقت: العلاقة بين الإنسان والوقت هي علاقة سيكولوجية تعتمد على عوامل ذاتية تتباين من شخص لآخر من حيث الإدراك والاستجابة ومن الصعب أن تصل إلى أساس واحد لفهم واستخدام الوقت .

حدد الإنسان علاقته بمقياس الوقت بظهور القمر أو طلوع الشمس أو مواسم سقوط الأمطار ، وكل المجتمعات تستخدم تقويم ، ولا تقل عدد ساعات اليوم الواحد عن 24 ساعة ، موزعة على أنشطة ومهم مختلفة منها ساعات للنوم والاستيقاظ، ولكن هناك اختلاف بين المجتمعات والأفراد في كيفية قضاء أو استثمار ساعات الاستيقاظ.

- التعقيب على معاملات رسمية .
- تقيم ومتابعة المرءوسين (معلمين ـ إداريين) .

وتقسم عملية التوقيت إلى ثلاثة أبعاد كما يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (10) يوضح تقسيم عملية التوقيت



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن عملية التوقيت تقسم الي :

التزامن: يعني حدوث عملين أو أكثر في وقت واحد.

التتابع: يعني تسلسل حدوث الأعمال أو مراحل العمل الواحد وقد يتضمن ذلك تداخل بعض الأعمال.

تكرار حدوث العمل: يشير إلى عدد مرات القيام بالعمل خلال فترة محددة، وكذلك سرعة ربط الحركة اللازمة لأداء العمل، وتحدد سرعة أداء العمل إمكانية تزامنه مع عمل آخر، كذلك تحدد اختيار ما يتتبعه أو يسعه من أعمال.

إدارة الوقت:

- تختلف نسبة وكميات قيمة الوقت وعدم استفادة مديري المدارس منه في بعض الأحايين.
- عدم استفادة مديري المدارس من الوقت رغم قيمته الكبيرة في الإدارة المدرسية.

وإدارة وقت مدير المدرسة يتطلب إنجاز الأعمال وقتاً ومجهوداً بجانب الأعداد العلمي والمهني الذي يغطي الفرصة للفرد للإنتاج بالشكل السليم. وعن طريقة التعليم والتدريب يمكن إعداد الفرد ذهنياً ومهنياً وحتى المجهود يمكن التحكم فيه من خلال الرعاية الصحية والنفسية.

إن تنظيم الوقت في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة لا يتحقق إلا عن طريق الإنسان نفسه، تكرار حدوث العمل وتؤثر الثقافات والعادات والتقاليد أيضاً بصورة مباشرة وغير مباشرة على تحديد شكل العلاقة بين الإنسان والوقت.

التوقيت يفي الأخبار الدقيقة للحظة المناسبة التي يبدأ أو ينتهي فيها العمل، وتتضح أهمية الوقت كلها كثرت الأعمال المطلوب أداؤها، ولذلك فالتوقيت لازم ومهم بالنسبة لمدير المدرسة حيث متعدد مسئولياته وتتنوع طبيعة أعمالها.

وتتوقف سهولة توقيت الأعمال المدرسية على النظام العام لمدير المدرسة وعلى مدير المدرسة التنسيق بين ما يمكن التحكم فيه من الأعمال وغيرها من الأعمال الثابتة المواعيد، وكذلك علية التنسيق بين رغباته باقي أفراد المتطوعة التعليمية، ثم هناك من الأعمال ما يتحتم القيام به فورا ومنها ما يمكن تأجيله وتتدخله طبيعة ونوع العمل في تيسير توقيت الأعمال، فبعض الأعمال تتم على مراحل بحيث يمكن أداء عملين في وقت واحد، وبعض الأعمال تستلزم مراقبة وانتباها دائمين لكي تؤدي بنجاح.

والوعي بهذه العوامل المتداخلة هو أساس حاجة التوقيت فيستطيع مدير المدرسة اختيار وتنظيم أعمال المدرسون بحيث يمكنه أداء ما علية من واجبات والغرامات في المتأخرة لديه من ساعات ودقائق.

إدارة الوقت والذات:

س- ماذا تعني إدارة والوقت الذات ؟

هو توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المجهول بها. وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد.

س- ماذا يعني ترشيد السلوك والوقت ؟

استخدام الأساليب والإمكانات المتاحة لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه في الوقت المخصص لذلك . ويتطلب ذلك تعديل السلوك اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب بحيث يكون استهلاكها للوقت أكثر تناسباً أو التخلي عن بعض السلوكيات نهائياً حيث تكون مضيعة أو مستهلكة لكثير من الوقت دون حاجة إليها .

س- كيف تتحكم في الأشياء التي تستهلك الوقت ؟

يمثل العنصر البشري أهم الإنتاج والجودة ولكن تبقى قضية النجاح في استثمار طاقات الإنسان هي المفتاح الحقيقي لتحقيق الأهداف المطلوبة .

العوامل التي تساعدنا في تقليل الفاقد من الوقت واستثماره بالدرجة المناسبة طبقاً لظروف البيئة المحيطة .

التحكم في المقاطعات الشخصية: هناك أنواع مختلفة من المقاطعات التي تحدث منها الهامة وغير الهامة ومقياس الأهمية هذا يستخدم بدرجة نسبية . كيف لا تؤثر المقاطعات الشخصية على أدائك .

العزلة: لا يوجد مدير أو شخص يجب أن يعيش بعزلة عن الآخرين ولكن بعض الناس يحتاجون إلى العزلة والسرية لإنجاز أعمالهم ولذلك عليهم إتباع الآتي :ـ

1 . خصص جزء من وقتك للهدوء .
2 . اجعل وقتك مخصص للعاملين معك .
3 . اختيار المكان الهادي عندما تحتاج للتفكير .
4 . اجعل مواعيدك محددة البداية والنهاية .

استثمار الوقت:

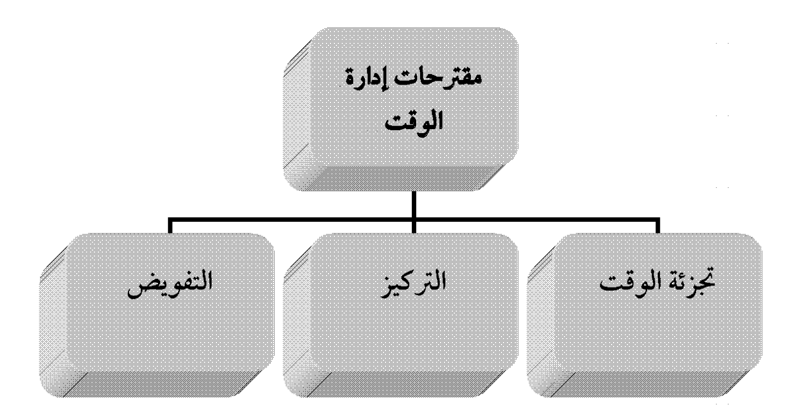
عندما يريد المدير أن يقيم توازناً بين حبة اللقاء مع الآخرين ومع استثمار وقته فيجب عليه أن يقوم بالآتي :

1 . أن يقوم بتفويض بعض أعماله إلى مساعديه .
2 . مقابلة الناس في أماكن عملهم . 3 . تجول واستمع إليهم .

مقترحات أساسية لإدارة الوقت:

يمكن استخدام إحدى الطرق التي يوضحها الشكل التالي.

شكل رقم (11) يوضح مقترحات إدارة الوقت



ويتضح من الشكل السابق أن مقترحات إدارة الوقت هي :

أولاً: تجزئة الوقت

إلى (وقت يمكن ضبطه وهو الوقت الذي يقرر فيه المدير ـ وقت لا يمكن ضبطه (وهو وقت الاستجابة للأحداث وطلبات الآخرين) .

والمدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط حيث أن الوقت الذي يمكن ضبطه يقدر بحوالي 75 ٪ عند بعض الباحثين ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التبسيط فمثلاً قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل معين مثل الإطلاع على الإمكانيات . وتلقي المكالمات التليفونية وغير ذلك .

ثانياً: التركيز

ويعني التعريف والتحديد الواضح للعمل من حيث أهدافه وإستراتيجية ، بحيث يمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة والضرورية وترتيب الأولويات .

ويستعان في تحديد الأولويات بثلاث خطوات هي:

1. ترتيب ورود الموضوع (مبكراً – متأخراً).
2. الاستعجال (عاجل – آجل).
3. مدى إسهام الموضوع في تحقيق أهداف المنظمة.

وبصفة عامة يجب النظر إلى الوقت على أنه استثمار حيث يجب تحقيق أفضل النتائج الممكنة على المستوى الشخصي وعلى مستوى تحقيق أهداف العمل.

ثالثاً: التفويض

ويقصد بها عملية نقل السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه. وهذا لا يعني أن تفوض السلطة تؤدى إلى تفويض المسئولية كلها ولكنها تعني تفويض جزء من عمل المدير.

تبني التابعون مواقف مختلفة تجاه التفويض هي:

1. الانتظار حتى يتم تكليفهم بعمل معين.
2. الاستفسار عما يجب عليهم القيام به.
3. اقتراح ما يجب القيام به والتنفيذ بعد الموافقة.
4. القيام بما يراه مديرهم مناسباً واطلاعه مباشرة عليه.
5. التصرف وإحاطة المدير علماً بصورة دورية عما يقومون به.

والمواقف الثلاثة الأخيرة تساعد على التحكم في الوقت بصورة أفضل.

ولكي يتجنب المديرون مشكلات التفويض عليهم أن يتفقوا مع زملائهم على:

1. الأهداف الهامة المطلوب تحقيقها.
2. الزمن اللازم لذلك.
3. التوجيهات والإرشادات اللازمة للجوانب المختلفة عند التنفيذ.
4. كيفية المتابعة والتقييم المستمر والمعايير المستخدمة.

5. المشكلات والنتائج العرضية المتوقعة.

الاستخدام الأمثل للوقت:

1. **تحمل مسئولية وقتك:** أن تحمل مشاعرك الخاصة تجاه العديد من الأمور التي تتميز بها عن الآخرين، وبعضها مشاعر طيبة، تساعدك على تفجير طموحاتك وفهم سلوكياتك التي تبدو متناقضة في بعض الأحيان. والبعض الآخر من هذه المشاعر يترك لك الألم مثل تلك المشاعر التي تكشف لك الغرض الضائعة أو الأوقات التي مرت عليك دون أن تحقق فيها إنجاز كنت تتمناه.

2. **رتب أولوياتك بوضوح:** إذا أردت أن تتحكم في وقتك وتقوده في الاتجاه الذي نريده ليس أمامك طريق غير أن تقوم بتصنيف ما تريد طبقاً لدرجة أهميته بالنسبة لك، وأغلب القادة والمديرين يقدمون بهذا أو لكن لفترات قصيرة وليس لفترات طويلة.

الوقت مثل أي شيء حولك له قيمة، ويتطلب إرادة واعية منك إذا أردت أن تحصل على أقصى فائدة منه.

3. **ركز على أهدافك:** ضع أهدافك أمامك وضع الخطط المناسبة والفعالة والتي يذل عنك هذه الأهداف. ولا تبني حياتك بصورة تجعل ما تقوم به عبء ثقيل عليك يدمر الغرض الأساسي من الطريق الذي اخترته.

4. **اعمل طبقاً لما تملكه من طاقات فعلية:** هناك علاقة قوية ووثيقة بين ما تملك من طاقات ورغبتك في استثمار وقتك بصورة مناسبة، فالطاقة التي تملكها بدنية أو عاطفية أو عقلية هي المادة الخام التي تقوم عليها حياتك. وهى التي تحدد الطريقة الأكثر فاعلية لاستقلال وقتك.

5. **الثقة في الآخرين هي الأساس:** إنك لا تعمل بمفردك ولا تستطيع أن تحقق مهامك دون العمل مع الآخرين أن القيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تهيئ الطرق المناسبة للتعامل مع الآخرين.

6. **هل تستطيع أن تقول لا ؟:** تعلم كيف تقول لا عندما تشعر أنك في حاجة إليها، أنهم

يجبرونك على أداء أشياء لا تحبها ولا ترغبها وتحتاج من أجل ذلك أن تكون واضحاً مع نفسك ومحدداً لأولوياتك بدقة .

7 . **وقتك ملك لك:** التعامل مع الآخرين يحتاج منك إلى الطاقة المحركة لك والشيء الوحيد الذي يمكن أن يمدك بهذه الطاقة هو الوقت الذي تجلس فيه بمفردك لتدريس وتستوعب المطلوب منك وتفهم هذا التدفق السريع والمتلاحق للمعلومات والأحداث حولك وتحولها إلى استجابات مصاغة في قرارات أو أوامر أو توجيهات .

وفي مقولة شهيرة تقول: ساعة واحدة حافلة بالإنجاز تساوى عصراً عاطلاً عن الإنجاز .

One Crowded Hour Of Glorious Life is Worth an Age without A Name.

إدارة الوقت وتنظيمه:

إن الصلة وثيقة بين الوقت والتعلم ، قد أجري باحثون دراسات عديدة ، قد يكون أو الزمن من حصة محددة أو يوماً دراسياً أو فصل دراسياً أو عاماً دراسياً كاملاً أو مده الدراسة لمرحلة تعليمية وربطوا بين فاعلية التعلم وكفاية الوقت . تحدد خطط الدراسة لكل مرحلة تعليمية عدد الساعات أو الحصص المخصصة لكل مادة أو مقرر على مدى أسبوع أو الفصل أو العام الدراسي كما تحدد الحصة وفقاً لسن التلاميذ ومستواهم النمائي والعقلي .

- يقوم المعلم بتحديد الوقت اللازم للأنشطة المختلفة على مدار اليوم أو الأسبوع مراعيا الإمكانات المادية والبشرية المتاحة من المهم أن يحسن المعلم توزيع زمن كل حصة على مراحل عمله التدريسي وما يتضمن من مكونات معرفية ومهارية نظرية وتطبيقية ، ويتطلب التحسين والتطوير التعليمي استخداماً أفضل للوقت المتاح للتعليم في المدرسة والفصل .

الوقت المتاح يعتبر محدداً لما يطالب المعلمون بأن يقدموا به رغم أن كثير من المعلمين يطالبون بأكثر مما هو مفروض أن يقدموه يحتاج استخدام الوقت إلى البدء بتحليل ما يحدث فعلاً وهذا يعني كيف يستغل الوقت ودراسة عينات مما هو حادث في ميادين مختلفة داخل المدرسة : في الفصل أو المعمل أو قاعات الأنشطة .

- يعتبر الوقت المخصص للتعليم في الفصل من أهم ما ينبغي أخذه في الاعتبار وأيضاً وقت

النشاط داخل الفصل . وينظر إلى أسلوب تجميع مواد دراسية معا بأسلوب تدريسي الفريق حسب قرب مكان دراستها لتوفير الوقت ، يحتاج التلاميذ إلى التدريب على استخراج الوقت استخداماً سليماً . أنها مسئولية إدارة المدرسة ومعلم الفصل .

إدارة الوقت :

يرجع الاهتمام بإدارة الوقت إلى عدة أسباب هي :

1. ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحقق العاملون فيها .
2. تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (**FUTURE SHHOCK**) كما يشير ألفن توفلر في كتاب صدمة المستقبل .
3. ارتفاع معدلات التغير السنوية (تبدأ المشكلات حين يكون معدل التغير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه .
4. النزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد مما أدي إلى رغبة الأفراد في المحاولة على الحفاظ على أوقاتهم .

- إذا كان للوقت كل هذه الأهمية حتى ليعد هو الحياة نفسها فان على المرء أن يحرص على الإفادة منه والمحافظة عليه .
- وقد لخص دركر بقوله : (أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين) .

فأن إدارة الذات تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة .

مهارات إدارة الوقت:

شعار الكثير من المديرين ويمثل الكثير من أصحاب الزيارات العارضة أهمية للعمل ، وهذه السياسة تلغي القبول من البعض فالتواجد مع الناس يساعد المدير على متابعة ما يحدث لكن هناك خطر على ترتيب أولويات المدير عند تطبيق هذه السياسة نتيجة تسرب كثير من وقته يومياً .

فوض مساعديك: أجعل مساعديك الذين يعملون معك يعرفون حدود مسئولياتهم وواجباتهم وسلطاتهم وما يمكنهم أن يصلوا إليه في اتخاذ القرار .

مقابلة الناس في أماكن عملهم: من الأفضل لك كي تتحكم في وقتك أن تقوم أنت بزيارة بعض الأشخاص.

تجول واستمع إليهم: يريد العاملون معك أن يناقشوك أو يستفسروا منك ويتبعون في ذلك قواعد البروتوكول اللازمة حتى يمكنهم الوصول إليك وعرض الأمر ومناقشته.

المدير وإدارة الوقت:

يعد الوقت من أهم الموارد الموضوعة تحت تصرف المدير وفى الواقع يصعب وضع مفهوم محدد لمورد الوقت. وبصفة عامة يتمثل مفهوم الوقت في وجود علاقات ارتباط المنطقية بين الأحداث أو الأنشطة المختلفة.

ويتطلب إدارة الوقت جهداً شخصياً ومسئولية ذاتية ومن ثم فان يتحسن استخدام الوقت يتطلب تخطيطاً وتنظيماً ينبغي على الفرد / المدير ممارسته شخصياً كما أن الإدارة الجديدة للوقت تتطلب التعرف على أسباب مضيعات الوقت وأساليب التعامل معها.

أساليب التعامل مع مضيعات الوقت:

فيما يلي عرض مختصر للمقترحات الخاصة بأساليب التعامل مع مضيعات الوقت.

ـ فيما يتعلق بالافتقار إلى التخطيط وتحديد الأولويات.

1. التخطيط يتطلب وقتاً كافياً ولكنه في النهاية يوفر الوقت والجهد المبذول.
2. التركيز على النتائج وليس الأنشطة.
3. تسجيل الأهداف والمهام المطلوبة تنفيذها ومناقشة الأولويات مع المرؤوسين.

فيما يتعلق بزيادة الالتزامات:

4. رفض الأعمال الكثيرة والمتشعبة.
5. تخطيط الوقت وجدولة الأولويات طبقاً لأهميتها.

فيما يتعلق بالروتين والتعقيدات الإدارية:

6. التركيز على الأهداف وتفويض السلطة.
7. تفويض العمل للمرؤوسين مع ضرورة توجيههم ومراقبة نتيجة أعمالهم دون النظر إلى التفاصيل

فيما يتعلق بالزائرين:

1 . مقابلة الزائرين خارج مكان العمل .
2 . العمل على ترتيب سياسة الباب المفتوح .

الوقت ومشكلة الإدارة:

العمل الإداري نشاط يهدف إلى السعي إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانات والظروف المتاحة . وتحقيق الأهداف مرتبطة بجدول زمن وخطة محددة بوقت . والنجاح أو فن الإبداع في تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت أو الزمن المطلوب فالكثير من الأبطال الرياضيين يحققون الأرقام القياسية خارج وقت المسابقات الدولية ولا يعترف بإنجازهم ونتائجهم .

والعمل الإداري يتطلب جهداً وتفكيراً ذهنياً في مراحله الأربعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وبصفة خاصة كلما انتقل المشرف أو المدير إلى منصب أعلى حيث يتركز دوره على اتخاذ قرارات في ضوء بيانات ومعلومات متاحة يسهل الحصول على بعضها أو على جزء منها ولكن عليه أن يفاضل بين الحلول والقرارات في الوقت المحدد .

وتنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة لأنهم يواجهون غالباً مشكلة إنجاز الأعمال أو المهام المطلوبة منهم في الوقت المتاح لهم .

ويتعامل المدير والمشرف والمهندس والفني مع عامل الوقت أكثر من العوامل الأخرى المؤثرة في عملية الإنتاج بما فيها الجانب الفني .

وهناك صراع دائم بين المشاركة التنظيمية والفنية في الأعمال ولا تستطيع تجاهل الخبرة الفنية ونركز جهودنا في محاولة السيطرة على المشاركة التخطيطية باعتبارها شيئاً متميزاً عن الإسهام الفني للتنفيذ بين أو العاملين ويعني ذلك أنهم يتعاملون بطريقتين هامتين :

1 . **اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب:** القرار هو القلب النابض للعملية الإدارية وتوقيت اتخاذ القرار من أهم العوامل المساهمة في دعم عملية اتخاذ القرار والحصول على النتائج المستهدفة .

2. **معالجة المشاكل والموضوعات المطروحة عليهم**: بالتسلسل السليم وفى الوقت السليم .
تظهر مدى تأثير عملية الوقت على الموضوعات المطروحة على إدارة المنشأة أو المشروع وعلى مدى قبول التنفيذيين لهذه الموضوعات .

مهارة إدارة الوقت في المؤسسات:

إدارة المنشأة تقوم بدور واضح للتحكم في الوقت من خلال :

- توسيع حدود العمل أو تضيقه .
- الإسراع أو الإبطاء بالعمل .
- التركيز على بعض الأنشطة .

ولا تستطيع إدارة المشروع في أغلب الأحوال الانفراد باتخاذ الكثير من القرارات بسبب عدم التحكم في الوقت أو لعجزهم عن تقدير الوقت اللازم لارتباطه ببعض الجوانب الفنية ، حيث يصعب عليهم أن يتعرفوا على المشكلة بنفس القدر الذي يعرفه شخص أقرب لمستوى العمل .

وإدارة أي منشأة تريد أن تتأكد من أن القرار يتخذ في الوقت المناسب وفى إطار سليم للمعرفة .

الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت:

مشكلة الوقت في المجتمعات الأقل نمواً أكثر من المجتمعات المتقدمة وتطفو على سطح المشكلات عندما تسمي الإدارة إلى التحديث والتطوير في المنظمات المختلفة وتتمثل أهم الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت في :

- النظام الاجتماعي السائد وأثره على سلوك العاملين .
- نوع العلاقات الأسرية والاجتماعية والتي يتحدد طبقاً لها الإطار الخامس بالتعامل داخلياً وبصفة خاصة التي لا يمثل عنصر الوقت أي أهمية بها .
- العمومية والبعد عن التخصص وشغل بعض الوظائف بأشخاص لا تتوافر فيهم متطلبات شغلها ، المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يحدد المستوى الحقيقي كخبراته ومعارفه ويكملها من خلال معاونيه .

- عدم الإلمام أو المعرفة بوصف الوظيفة وبالتالي صعوبة تحديد المسئوليات والحقوق ويؤدى كل ذلك إلى كثرة الجدل والمناقشات والهروب من تحمل المسئولية .
- عدم الاهتمام بتوجيه وإدارة وتدريب العاملين في بداية حياتهم الوظيفية على مهارات تنظيم وإدارة الوقت .

مظاهر مشكلة الوقت:

تنشأ مشكلة وقت المديرين في المستويات الإدارية المختلفة عندما تواجههم غالباً مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو المتاح أمامهم ولا يستطيع المدير طبقاً زيادة عدد ساعات اليوم حتى يواجه متطلبات مهام عمله والواجبات الجديدة التي تضاف إليه .

ولكنه يستطيع المدير إعادة تقييم هذه المهام والمتطلبات ويقوم بأدائها وفقًا لما يتطلبه موقعه الجديد دون الإصرار على الاحتفاظ بالمهام القديمة .

ويفتقد الكثير من المديرين هذه القدرة مما يؤدي إلى تداخل الأعمال وتراكم وتعطل الكثير منها مما ينعكس أثره على العمل والعاملين وبالتالي الناتج النهائي للمنظمة أو المدرسة .

مضيعات الوقت TIME WASTERS

هناك مظاهر عديدة وسلوكيات مختلفة لإضاعة الوقت (ما هي الأسباب الحقيقية لإضاعة الوقت) ؟

مظاهر إضاعة الوقت تتبين عن طريق الملاحظة وإجراء بعض الدراسات حول مظاهر إضاعة الوقت أثناء أداء العمل ، ومن أهم هذه المظاهر هي :

- الاجتماعات الكثيرة مثل اللجان واللقاءات الدورية مع المرؤوسين أو مع القيادات الأخرى وعدم تحديد جدول أعمال لها والتطرف لبحث أمور غير هامة أحياناً .
- كثرة عدد الزوار من خارج المنظمة أو داخلها والخلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل .
- طرق كتابة الخطابات والرد على المراسلات أو المذاكرات الواردة والإطالة دون داعي .
- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل والحاجة إلى بذلك بعض الجهد للحصول عليها .

- سـوء التنظـيم الـداخلي للمنظمـة والـصراعات الـتي تحتـاج إلى بعـض الجهـد والوقـت لتجاوزها .
- مركزية السلطة واتخاذ القرار ، والحاجة دائماً للجـوء إلى المـستوى الأعلـى وعـدم تفـويض سلطات .
- سيطرة الروتين على خطوات العمل .
- عدم الاهتمام بالخدمات الإدارية والضرورية المناسـبة للعـاملين وصـعوبة الحـصول عليهـا وبصفة خاصة ما يتعلق بمكان العمل أي تأمين مستقبلة .

التعليمية لتكون المواطن المطلوب وأيضا لقد تعلمنـا أن الوقـت مـن ذهـب ، عليـة يتوقـف مصير الإنسان في الحياة ، وعلى مدي تقديره وإعطاء قيمة من أهميـة يقـاس نجـاح ألم وبخاصـة وأن عملية التطوير أصبحت أسرع مما يتصور الإنسان خاصية في الألفية الثالثة . وللوقـت قيمـة كبيرة تخضع لعوامل الاقتصاد وتتأثر بفكرة ادخاره كما تتأثر بفكـرة الإسـراف فيـه . ومـن ثـم كانت كل عملية تخطيطية في حاجة إلى أن تتضمن تجديد طبقًا لما اتفقـت عليـه الأطـراف ، ومـا تتطلب أجزاؤها في توقيت ، متى تخرج الأجزاء كلا مكونة لكل متكامل ، وتقـدير الـزمن في أي عمـل موضـوع يتطلـب الفرقـة والحـرص في الدراسـة ، كمـا يتطلـب الرجـوع إلى التفاصـيل ومقارنتها ببعضها بالبعض الأخر في مدي صعوبتها أو سرها وذلك علاوة على أن تقدير الـزمن يتوقف أيضا على عوامل أخرى كالبيئة والمجتمع ومدي على القائمين بالعمل وأدراك المتفعين به لأهميته ، وغيرته على تحقيقه ، وعامل الوقت يجب ألا يحكم في جميع الأحوال بالرغبة المطلقة في اقتصاده لأن ذلك أن أفاد في بعض المشروعات فانـه لا يفيـد في مـشروعات أخـرى ، ومهمـا حاولنا اقتصاد الوقت فلن نصل لنتيجة لها قيمتها إلا إذا ارتبط هـذه العمليـة بعوامـل أخـرى ، تقدر الجهد البشري المنبري وأقصه ما يمكن أن يحققـه ، وحيـث تحتـاج العمليـات التعليميـة إلى عمق يتحقق لدي القائمين على الإدارة المدرسية ويرتبط عنصر التوقيت ارتباطا وثيقا بالتنبؤات الإحصائية وما لدي الإدارة من معلومات يمكن توظيفها لصالح التخطيط .

والتخطيط السليم يتطلب التوقيت الصحيح المضبوط وفي ثم تظهر أهمية البرامج الزمنيـة في عملياته في وهي التي يراعي فيها الترتيبات والأولويات والتقـسيم والتجزئـة وتوزيـع العمـل ،

وتحديد المسئوليات والمسئولين عن كل جزء أو شريحة أو قطاع وذلك بعد تحديد الأهداف وتقدير القوي العاملة ومستوى الكفاءات التالية المطلوبة متى تصبح الخطة التعليمية جزءاً لا يتجزأ من المستقبل المشرف للأجيال القادمة ،

ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك لا يظهر كذلك بالنسبة للآخرين ، إن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقضى إلى ما يلي :

يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت إذا ما اعتبرته وأدركت انك كذلك فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلا كل صباح يوم الاثنين مع الموظفين معين للوقت فانه كذلك حتى لو لم ينظر إلية رئيسك على هذا النحو .

كل مضيعات للوقت هي توظيف غير ملائم لوقتك ، فالمدير يضيع وقت عندما ما ينفق على العمل الأقل أهمية . والأهمية مقاسه بأنشطة المدير لتحقيق أهدافه . أن سبب جميع (مضيعات الوقت) هو أنت أو الآخرون أو أنت والآخرون ، فالوقت لا يضيع من نفسة بل يحتاج إلى من يضيعها . وهكذا يمكن تحديد العوامل التي تؤدى إلى ضياع وقت المدير المدرسة فيما يلي :

أ ـ سؤ الإدارة وعدم كفاية التنظيم . فالإدارة السيئة تؤدى إلى ضياع وقت العديد من العاملين ويحتاجه وقت المدير في مظاهره إلى تكرار حدوث الأزمات أحيانًا .

بـ تتضخم عدد العاملين . تؤدى زيادة عدد العاملين عن الحد المسبب إلى ضياع الوقت ويقول (داركر) أن المدير الذي يقضى أكثر من (10٪) من وقت في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لدية عدد فائض منهم . فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل ، بل يؤدى إلى اعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم بمناعة أوقاتهم وذلك بسبب زيادة فرص عدهم التفاعل الاجتماعي بينهم .

ج ـ زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول .

د ـ عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال : إذ تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير ، وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة تأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة .

هـ ـ الزيارات والاجتماعات غير الضرورية والتردد في اتخاذ القرارات. والتخوف من ارتكاب الأخطاء والتعويض غير الصحيح وسوء الترتيب الأولويات و(المقاطعات) أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

و ـ المكالمات الهاتفية للرد على موضوعات الصحف والمجلات.

ز ـ البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال إلى المهمة الجديدة قبل إنجاز المهمة السابقة والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الاهتمام.

الوقت وعلاقته بالتعليم:

لأنك الوقت يتعلق بالتعليم بصورة عفوية وأساسية حيث أن الوقت يحدد موعد دخول التلاميذ إلى المدرسة، وعند دخول يتخذ سنوات بقائم في المرحلة، كما تحدد مواعيد الامتحانات الشهرية والنصف سنوية وامتحانات نهاية العام يتحدد مواقيت وأيام كل ذلك دلاله أكيدة على العلاقة بين الوقت ومحاور العملية التعليمية الأساسية وهي: (التعليم/ المعلم/ المدرسة).

طرق إدارة الوقت:

يؤكد علماء الإدارة العامة أن الإدارة علم وموهبة باعتبارها القدرة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين، ولذلك لابد لقائد الإدارة ومديرها أن يكون ملم بالوظائف التي توجد في مؤسسته، حيث أن مهمته من الدرجة الأولى هي تنسيق أوجه النشاط المختلفة لتحقيق الغايات والأهداف المطلوبة، وهذا الإلمام أوجد الارتباط الشديد بين الإدارة ومختلف أفرع العلوم الأخرى، ومما لا شك فيه أن القدرة بمعرفة الأعمال وتقديرها بالأوقات ييسر للمدير والإدارة التعاون والتوجيه نحو تحقيق الهدف، ومن ثم يتحقق التوافق والتكامل والاهتمام والتنسيق بين درجة الأنشطة المختلفة، ويتم الالتقاء في مركز الاهتمام الواحد التي تنطلق من خلاله المؤسسة التعليمية نحو الغد الأفضل، وحيث أن الغير الأفضل زمن وسلوك أو زمن وعمل لابد أن يكون الانطلاق محدود التوقيت، والوصول أكثر تحديد الأمم المختلفة لعدم قدرتها على ضبط توقيتات الانطلاق نحو الأمام التي فرعت في تحقيقها، وبالتالي ومن المنطق الطبيعي سوف لا يستطيع أي من المتخصصين أن يحدد موعد الوصول.

إذا لم تعرف متى تبدأ فبكل تأكيد أن تعرف مطلقا متى تصل إلى ما تريد وانطلاقاً من القاعدة الثقافية لهذا المثل يكون من الضرورة للإدارة المدرسية أن تعرف خططها التعليمية التدريسية، وذلك لأنه من الخطورة الفادحة على مخرجات التعليم أن يكون على غير سابق موعد وبالتالي إما أن يكون متقدما عن الموعد المطلوب فتظهر كثيرا، أو يأتي بعد الموعد المطلوب فتقل قيمته وينقص قدرة، وكان على الفكر التربوي أن ينطلق إلى حيث العالم المتقدم بكل قوة، وألا يفكر لحظة واحدة في عقبات الفجر وتأملات الخوف التي تفقده. تجمع قوته الإبداعية ومقوماته الابتكارية التي تيسر له التفاعل لعمق وجدية مع تلك المتغيرات مؤكداً ذلك الفكر أن عمق التفكير بلا انطلاقة للمستقبل تدمر أكثر من أن تدير. ومن ثم تأتي الضرورة القصوى لمعرفة كيفية إدارة الوقت المدرسي باعتباره المقياس الحقيقي للنجاح والتقدم.

وإذا كانت التوريدات التكنولوجية تتوالى على المجتمعات الإنسانية فلابد للإدارة المدرسية أن تبقي جيدا هي التطور التكنولوجية المذهل ومردودة الاجتماعي على السلوك، وان تعلم الإدارة المدرسية أن هؤلاء الأفراد الذين كانوا يكرهون ويمنعون الآلات ويسخرون منها، ويحذرون الآخرين منها أصبحوا قلة من كرة لم تعدلها ضغوط اجتماعية على حركة التقدم، وبالتالي تستطيع أن نؤكد أن الآلة أصبحت تسيطر على الفكر الإنساني خاصية بعد أن أصبح قادرا على تطويرها بشكل مذهل ليخضعها لإشباع مختلف احتياجاته في أسرع وقت ممكن.

والدليل على ذلك استخدام الكمبيوتر وسرعة الأجيال المعاقبة، كما أصبح من أهم سمات الأجيال الحديثة السرعة في الإجابة عن تساؤلات الإنسان وقدرتها على تحقيق ايجابيات في أكثر العمليات تعقد، ثم أصبح عامل الوقت ونجاح الإدارة في أهم سمات النجاحات المرجوة للإدارة، كما أصبحت الإدارة تقيس وسط عالم متحرك الآمر الذي يفرض عليها أن تسرع الخطر قصر الزمن ـ وان لا تكون متخلفة بحيث تجرفها دوامة الأحداث المحيطة بهاء وأصبح من الضروري ايجاد فئة من المديرين على أعلى مستوي من الكفاءة والقدرة، وابتكار نظام تعليمي خاص وملائمهم حتى يمكن أن تحقق الإدارة السرعة المطلوبة في انجاز الأعمال بالجودة المطلوبة في كفاءة المخرجات ـ ومن هذا تذكر الأمثلة التالية في طرق إدارة الوقت وهي:

أ. إدارة الوقت الطويل:

وهذا إدارة تتميز بأنها تتعامل مع الوقت على طول الزمان وليس لديها تصور حقيقي علما

يجرى في الكون من ذرات وجزيئات تعمل بشكل غير علمي، وهذه الإدارة دائما تؤجل عمل اليوم وتنتظر الغد، وتعتبر أعمالها مؤجلة إلى الغد غير الآتي، أو الغد القريب وكلاهما قاتل الوقت.

كما أنها تعتبر الوحدة الزمنية عمر الإنسانية كلها ويتمثل إدراك الوحدة الكلية للزمن دون دعم بما فيه من حركات أو تقلبات وهي تميل دائما إلى تفويض استخدام الوقت وليست لديها أي مستهدف سريع تعمل من خلاله، تؤكد هذه المدرسة على أهمية الماضي، وعالياً لا تضيف جديدا للأشياء، وهي مانعة جدا بما تملك وتعتمد وتعتقد على قول ليس في الإمكان أبدع مما كان، وان الإدارة التي تنطلق من هذا الفكر لا تعرف متى تشرق الشمس ومتى تصيب ولا من هو أطول الليل أم النهار، كل ذلك ليس في إدراكها وحتى لو أدركته لا يحرك لها تصورا ولا حماسا نحو الاستفادة بالوقت أو العامل معه حركته السريعة الغير مرئية.

ومن أهم سمات هذه الإدارة ما يلي:

1. ترضي تماما بما يقدم لها من إنتاج بعض النظر عن الوقت المستخدم منه.
2. لا تهتم مطلقا بتنظيم الأعمال وفق جدول زمني محدد.
3. عاجزة عن تقدير قيمة الزمن وأهمية الوقت.
4. لا تغلق الأبواب أمام التلاميذ في أي وقت ليس لفكر تربوي جيد ولكن لعدم الاعتماد بأهمية التوقيت السليم.
5. لا يعنيها التأخير عن أداء الواجب لأنها تنطلق من فكرة الوقت الطويل الباقي.
6. تعتقد أن الزمن قادر على إنهاء المشكلات وليس هناك ضرورة ملحة للتدخل لحسم الزمان
7. تعمل بروح غدا قادم وبالتالي لا تحزن على الحاضر.
8. لا تهتم مطلقا لعنصري الجودة والمهارة اللتان تتطلبان نوعا من العمل المنتظم السريع
9. وحدة الزمن عندها اليوم ولا تتملك تحديدا لان قيمتها غير ذلك.
10. تنزعج تماما من الذي ينهرها على الدقائق المفقودة.
11. لا تشتري الوقت بالمال.

هذه هي أهم سمات وصفات الإدارة التي تعمل بنظام الوقت الطويل وهم لا ينظرون

الزمن القادم وكم باقي من ثواني علـى نهايتـه، وهـذه الإدارة لا تهـتم بالجـدول المدرسـي ولا الامتحانات ولا التقويم المطلوب في الأوقات المحدودة لها.

ب. إدارة الوقت القصير:

وهي نوعية أخرى في الإدارات، وهي أكثر تقديم وتعرف أهميته الوقـت وخطورتـه علـى الإنسان، تنطلق دائما من أن الإنسان مهما طال عمرة فهو قصير ومحسوب علية، وهذه الإدارة تعمل جاهده على تجهيز أوقاتها مقدما وهي ترسم الخطط الزمنية لكل شي، وان استغلال اليوم هو أفضل وسيلة لانتقال المستقبل، وتؤمن تماماً بأن الإنسان حاضرا للمستقبل وليس غير ذلـك في حركة حياته التي يعنيها ويمكن لهذا الإدارة أن تقف متقابلة مع الزمن القادم.

ومن أهم سمات هذه الإدارة ما يلي:

1. القدرة على حساب عامل الزمن في كل الأعمال.
2. تفهم عناصر الوقت وحركته واستغلاله جيدا.
3. رسم خطط زمنية موازية لحركة الزمن لتواري العملية التعليمية.
4. محاسبة المغتربين من الأفراد سواء كانوا تلاميذ أو أعضاء عند التقاعس في استغلال الوقت.
5. الإيمان الكامل بأهمية عنصر الزمن عند تنظيم جدول المدرسة وتوزيـع الإشـراف وجـدول الامتحان.
6. دائمة الحركة سريعة القرار واعية لحركة الزمان.
7. تهتم تماما باليوم وتعتبره القياس الحقيقي للنجاح في الغد.
8. تقدر وتحترم من يحترم المواعيد في كل شيء.
9. تشتري الوقت بأي مبلغ من المال إدراكا منها بأن الوقت أثمن من المال.
10. تؤمن بالزمن بأنة هو المنحة الإلهية من رب العالمين وتعرف أهميته وتقدر مسئوليته.

ولاشك أن هذه الإدارة تعلم تماما أهميـة تقـدير حاجـات المـتعلمين وأوقاتهـا وتلتـزم بهـا لتحقيق أهدافهم وزيادة القدرة على تنموهم واحترام شخصيتهم.

ج. إدارة الوقت الخاطف:

هناك مثل أمريكي يقول: (إذا طلب منك قطع شجرة خلال ثمـاني سـاعات بفـأس، فخـذ

ست ساعات في تجليخ الفأس) وان هذا المثل قيل منذ سنوات عديدة أو حلقات زمنية بعيدة والمستفيد من ذلك أن تملك الأدوات السريعة التي تستطيع أن تنجز بها الأعمال في أسرع وقت، وإذا كان هذا المثل قيل منذ قرن من الزمان فرضا، فبكل تأكيد أن الهدف منه باقي، ولكن السلوك تغير كثيرا، فإذا كان انتقال الوقت بالإدارة التقليدية يحتاج إلى هذه القسمة 6/ 8 ساعة لتجهيز الإدارات، 2/ 8 ساعة لإنهاء المهمة المطلوبة، وهذا يعني انه 3/ 4 الوقت تخصص كله لجعل الأدوات في وقت الاستعداد التام للعمل، وحتى يمكن انجاز العمل في 1/ 4 الوقت الباقي، وهذا مع الفكر الزمني المكتشف يعني انجاز المهمة في لمح البصر، وهذا هو اكتشاف العالم المصري ((أحمد زويل)) الفيمتو / ثانية وقد سبق بها القران الكريم حين طلب من سيدنا سليمان عرش الملكة بلقيس في مكانها البعيد // M] ^ _ ` a b c d e f g h i j . . . L (النمل: 40) هذا علم إدارة الوقت واستغلاله، وهو ما نطلق عليها الآن إدارة الوقت الخاطف.

ان الذين يعرفون قيمة الوقت ويقدرونه حق التقدير دائما على خلاف مع الكثير غيرهم حيث يريدون أن تكون كل الأمور فانية، وكل الأمور على أساس قاعدة النجاح المستمرة حيث أن الفرد علية أن يؤمن بالإدارة الوقت الخاطف، يعتقدون تماما أن الحياة مؤلفة من السنين والأشهر والأسابيع والأيام والساعات والدقائق والثواني، وهم سبع حلقات من السنين إلى الثواني وأيام الأسبوع سبع من الجمعة إلى والخميس وهي هذه السبعات لها عند الله تقيم وفك يجب على الإنسانية أن تعنه وتدركه حتى يتحقق لها كل الخيرات، وكذلك يجب أن تستغل الثواني ويحاول الإنسان أن يتأكد أنها ثواني ناجحة وإذا بدأت الإدارة باستغلال تقسيم تلك الثواني فأنة بكل تأكيد سوف نستطيع أن ننتهي إلى السماء مما هو أسرع من حق البعد وهي قضية علمية بدا اكتشافها يظهر في القرن الذي رحل بسلام وهدوء.

ومن هنا نحن نؤكد إننا في حاجة ماسة إلى هذا النوع من الإدارة الماهر التي تستطيع أن تقرر إنهاء الأشياء والموضوعات في أرقام قياسية، وليس ذلك على المستوي الإداري التربوي محسنة ولكن على جميع المستويات الإدارية، وان الصرع العالمي الآن صرع الانجاز في الأوقات القياسية

من حيث سرعة الصاروخ إلى سرعة الطائرة إلى سرعة السيارة، كل هذا خاضع لإدارة الوقت الخاطف الذي يناسب القلق الذي بدا يزحف إلى كل الناس في العاصمة والمدينة البعيدة، والقرية الهادئة وهذا العكس على تخطية الحياة وسلوك الإنسان، فلم يعد لدي الإنسان في كثير من الأحيان صبرا طويلا للانتظار حتى أن هناك مستشفيات كبيرة تعلن عن جراحة اليوم الواحد وذلك في الزمن القريب ضربا من ضروب الحياة.

هكذا يصبح الزمن أسرع من لمح البصر كل شي، فإذا كانت هذه سمات الزمن القادم وإذا أجاز لنا الموقف أن يقول سمات الزمن القادم، فالحقيقة تؤكد أن الزمن لم يتغير مطلقا ولكن السلوك الذي يكتسبه لنقاشي مع شرعة الزمن هو الذي يتغير أو يحتاج إلى تغير، وهنا يحق دور المدرسية التي سوف قدرها المقدر عليها، وفي ذات الوقت قدرها وقيمتها وليس ذلك بعيدا عن الإدارة المدرسية التي هي دائرة المعرفة الإنسانية أو هي المؤسسة المسئولة عن الحفاظ على المعرفة وزيارتها وتنفيذ غير الملائم منها.

ومن أهم سمات هذه الإدارة ما يلي:

1. تقدير الزمن بالثواني.
2. يبدأ جمعها للزمن في الثواني ثم الدقائق ويختلف عن غيرها في الجمع والطرف لأرقام ومقياس الزمن.
3. السيطرة والمستمرة على الموقف التعليمي بحيث لا تمر ثانية إلا وتعرف ليكن تقدم فيها شي جديد مفيد.
4. لا وقت للضياع في أي أمر حتى في اللعب واللهو فيها ضمن جدول الزمن ومصلتها جزء في الحياة المحسوبة.
5. تتملك مقومات القدرة على الدخول في جلسة السباق العالمي.
6. لا تتعامل مع السطحيات أو الأمور التي تبرز الوقت بلا عائد.
7. تتملك الأدوات والإمكانات التي تسحر الوقت لخدمة إنتاجها.
8. تعتبر الوقت المتبقي على تعليم أي من أكوان نشاطات استثمار لا بد أن يحقق إرباحا.
9. لا تبدأ من نقاط البدايات ولكن تبدأ من حيث انتهي الآخرون.

10 . حريصون على قسمة الوقت على العمل ليحققوا أهداف جديدة ومبتكرة ولا يستطيع غيرهم استبعادها إلا بعد وقت طويل .

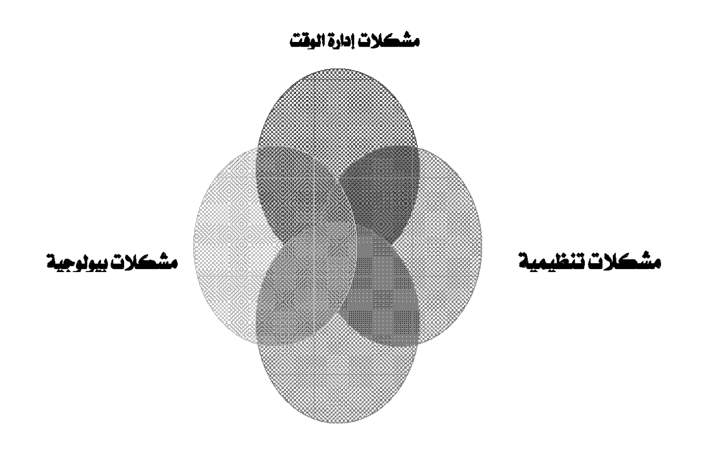
وتعتبر هذه الطريقة في إدارة الوقت في اقوي وأقصي الطرق حيث أنها تحتاج إليها خصائص وسمات عالية في الدقة .

هل المسئولين عن هذه الإدارة، وبالرغم من صعوبة تخفيض ذلك في الكثير من المؤسسات التعليمية حاليا ولكن لابد أن تكون مع الفلسفة القائلة (مالا يدرك كله يترك كله) ومن هنا تكون قد وحدنا الطرق، ونأمل في الكثير من أصحاب الرؤى والفكر أن يتناولون ذلك بالنقد البناء أملا في أثراء المعرفة وتركهما حتى تستطيع الأجيال القادمة أن تحترم الفكر الإنساني وتعمل في طريق نموه وتقدمة حتى تنهض البلاد وتصل إلى نرجوه لها في الغد القريب .

مشكلات إدارة الوقت:

لإدارة الوقت العديد من المشكلات التنظيمية والفنية والبيولوجية وكل هذه المشكلات تؤثر على إهمالها على فنيات الوقت، والعكس إذا ما تم التعامل معها ببراعة وتقديرات عالية، وسنعرض فيما يلي أهم المشكلات في إدارة الوقت كما يوضحه الشكل التالي .

شكل رقم (12) يوضح مشكلات ادارة الوقت



ويتضح من الشكل السابق أن مشكلات إدارة الوقت هي :

أـ المشكلات التنظيمية للوقت:

كثيرا ما تفرض الإدارة المدرسية مشكلات تنظيمه تتعلق بالزمن وحسا بأنه ، ومن ثم عرقلة في مسيرة العمل التربوي ، وتظهر هذه المشكلات فقد الإدارة على وضع الجدول الزمني توازياً مع الجدول الدراسي ، عندما يحدث الخلل وتصبح الأمور التعليمية كلا في منصب أهواء المعلمين والتلاميذ ، ويعتبر هذا من أخطر ما يقابل الإدارة المدرسية في سبيل تحقيق أهدافها . .

والتنظيم يعتبر من المهام الأساسية للإدارة العامة والمدرسية حيث يحول مجموعة مكونات النشاط البشري في كل مجال سواء كان إنتاجاه أو حد منها في منظمة واحدة حتى لا يري في النهاية غير شكل واحد أو إنتاج واحد لمجموعة المكونات والتنظيم الإداري بالنسبة للعملية التعليمية هي العمليات الكبرى والعنصري في تكوين الإنسان المواطن وفقا لثقافة بيئة ، من هنا

تصبح أهمية التنظيم الزمني وضـرورته ولـذلك يعتـبر أي خلـل في التنظـيم الإداري أو الفـني للعمليات التعليمية هو قصور عامل في تكوين المواطن الإنساني المطلوب للمجتمع . .

من أهم سمات المشكلات التنظيمية للوقت ما يلي:

1. عدم القدرة على جمع شتات العملية التعليمية لوضعها في إطار تنظيمي متكامل وبناء .
2. ضياع روح الفريق بين جماعة أعضاء هيئة التدريس وممارستهم اليومية لإنجاز العمل تخماني وجدية .
3. قلة الإبداعات والابتكارات السريعة في المخرجات التعليمية باعتبارهـا نتـاج تنظـيم إداري تربوي .
4. عدم الاعتماد على أساليب التفكير السليم في حل المشكلات .
5. قلة الثقة بين الأسرة والمجتمع المدرسي من جانبنا ؛ ومحـاور العمليـة التعليميـة مـن جانـب آخر .
6. انتشار الطريقة الارتجالية التي لا نظام لها ولا قواعد تحدد خطوات المسيرة التعليمية بـصورة منتظمة .
7. عدم شعور أعضاء هيئة التدريس بأهميتهم ودورهم في تحقيق الأهداف التعليمية .
8. تضارب الخطط التعليمية وظهور القلق والتوتر التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس .
9. انخفاض مستوي الإنتاج التعليمي .
10. زيادة نسبة الفاقد التعليمي .
11. أعداد التلاميذ والتلميذات داخل كل فصل كبير مما يؤدي إلى عدم كفايـة الوقـت الـزمني للحصة وعدم وصول المعلومة إلى أذهان التلاميذ وانصرافهم عن شـرح المعلـم لهـم داخـل الفصل بسب ضيق المساحة الزمنية لهذه الأعداد الكبيرة .

ومن ثم تصبح المشكلات التنظيمية من أكثر المـشكلات الـتي تهـدد الإدارة الوقـت ، ومـن الضروري أن تسعي وزارة التربية والتعليم إلى تنظيم الفكر التربـوي بـصورة تجعلـها لمـستوعب هذه التغيرات الجذرية في أدائها العمل التربوي المتطور .

ب ـ المشكلات الفنية للوقت:

ترتبط المشكلات الفنية لإدارة الوقت بمفهومي الكفاءة والفاعلية ألا أن هناك فروقا هامة بينهما، فالإدارة يمكن أن تكون فعالة ونشطة ولكنها غير كف ومقصرة في إدارة الوقت والتخطيط له وتنظميه بالصورة التي تحقق الأهداف التعليمية المطلوبة للمرحلة التي تعمل فيها، والعكس حيث يمكن أن تتمتع بقدر كبير في الكفاءة في حيث تكون غير فعالة.

وتشير الكفاءة إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم عن طريقها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وعادة ما يعبر عنها في التربية والتعليم من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.

ينما تشير الفاعلية إلى قدرة الإدارة على تحقق أهدافها بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وهم:

أ. التلميذ: وهو أحد أهم أطراف العملية التعليمية باعتباره صاحب المصلحة الأولى.

ب. المعلم: باعتباره القائم على أداء المهام الأساسية للتعليم في المدرسة ـ الركيزة الأساسية ـ حتى تحقق أهداف المؤسسة التعليمية.

ج. الإدارة: باعتبار المستفيدة من المخرجات التعليمية.

من أهم سمات المشكلات الفنية في إدارة الوقت ما يلي:

1. تنص في مهارات الاتصال الفعال، حيث تتم الإدارة التعليمية التي تنقلها فتيات العمل التربوي بقدر كبير من القدرة على تحديد الموقف اللازم للأعمال بصورة واضحة.
2. تجاهل سياسات الإدارات العليا التي يتربوا عليها جيدا أو التي يفاجئون بها لقلة إمكانياتهم الفنية، ويتذرعون بأن ذلك يحتاج إلى وقت لا يملكونه في مؤسساتهم، أو يشغلهم عن أداء أعمالهم المطلوبة.
3. عدم القدرة على امتلاك التنظيم الاستراتيجي، ويتمثل ذلك في عدم قدرة الإدارة على إتباع أساليب تنظيمية تحتاج إلى مدى بعيد خوفا من ظهور قصور أو فجوات في التنفيذ تؤثر على مستقبلهم الوظيفي، أو لعدم قدرتهم السيطرة على زمن المواقف المثالي، وبالتالي ينسحبون من رسم مدي استراتيجي للمستقبل المأمول.

ويحتاج التنظيم إلى فنيات لإدارة الموقف التعليمي متكاملا وحتى تتحقق في المستقبل المأمور فيه، ويصبح الأمر في غاية الصعوبة حين يتعامل في التعليم الذي تطول فترة تكوين مخرجات وتتلاحق عوامل عديدة وكثيرة متوقعة، ومن هنا تكون الإدارة المدرسية هي أحوج الإدارات للفتيات والتقنيات العالية والمتطورة، والتي تحتاج إلى تقدير دقيق للزمن والأسلوب.

ج- المشكلات البيولوجية للوقت:

تعتبر الإدارة المدرسية من الإدارة البيولوجية حيث أنها تعتمد في تنفيذها لأهداف المؤسسة التعليمية على السلوك البشري في جانب أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ، وكلاهما يعتمد على الجو النفسي الذي تمارس فيه العمليات التعليمية، ومن الخطورة الكبيرة التي تؤثر على الإدارة المدرسية في تنظيمها لاستغلال الوقت العامل البيولوجية ويعرف علماء النفس التأثير النفسي للإدارة هو المقدار الزمني المتفرق في جعل أعضاء هيئة التدريس يؤدون أعمالهم على أعلى مستوي من المستويات المطلوبة، كما حدها جو زيف بأن الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تعطي اهتماما كبيرا لمختلف القوي المؤثرة في أثر العمل المستوي المطلوب، والتي تتعلق سلوك الأشخاص القائمين على هذا العمل من حيث الخصم لذواتهم والآخرين وللجماعة التي يتعاملون معهم، ولديها القدرة على الاستعادة من الأوضاع القائمة لصالح تنمية وتطور الأداء بصورة مرضية للنفس الواعية . .

ومن أهم سمات المشكلات الإدارة الوقت ما يلي:

1. عدم القدرة على خصم الذات أو محاورها حول ذاتها وعدم القدرة على التعامل مع الآخرين.
2. عدم التميز بين الفروق لذات الآخرين المختلفة.
3. افتقاد الروح الشخصية العادية التي هم أنهم النواحي السيكولوجية في الإدارة التي تمزح الحزم والمسئولية بروح العلاقات الإنسانية، والتفاعل الموجب بين الأعضاء.
4. عدم امتلاك جوانب التأثير في سلوك الآخرين.
5. عدم القدرة على امتلاك العمل بروح الجماعة لوضع الكفاءة الإنتاجية، وبناء على ثقة المعلمين في قيادتهم وبروحها المعنوية العالية.

ولابد أن بقي الإدارة أهمية العامل النفسي في الإدارة الوقت حتى تحقق ما ترجو بين آمال وطموحات للمخرجات التعليمية ولمواجهة تحديات الحادي والعشرين.

مقترحات لتحسين إدارة الوقت:

لإدارة الوقت مشكلات عديدة، ومن الموضوعية أن تخطط لمجموعة من المقترحات التربوية التي يمكن من خلال تطبيقها تحسين أداء الإدارة التعليمية، وتدعيم قدرتها في إدارة الوقت بالصورة المطلوبة.

من أهم هذه المقترحات ما يلي:

1. رفع كفاءة الإدارة المدرسية عند تدريبها للسيطرة على الوقت.
2. تزويد الإدارة بمقترحات فنية عالية عن طريق الخبراء والمتخصصين في كيفية اختصار الوقت بالأسلوب العلمي.
3. تدريب الإدارة المدرسية على رفع المعايرة الثابتة لدعم الخطط الإستراتيجية في توزيع المناهج الدراسية والجداول والامتحانات.
4. التركيز على تجنب الأنشطة غير التربوية التي قد تكون سببا مباشرا في ضياع الوقت وتدميره.
5. عدم ترك أي فرصة لانتقال الوقت بدون تخطيط طوال اليوم الدراسي، وما يتبعه من تزامن في التوقيتات.
6. حفز الآخرين من أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ أسرهم في معرفة أساليب الحفاظ على الوقت واستغلاله.
7. تغير المفاهيم القديمة عن الوقت باعتباره العمر الكلي للإنسان، وإعادة مضموم أن الوقت هو ما اكتشفه العالم ((أحمد زويل)) حديثا.
8. الاعتماد في التخطيط وإدارة الوقت على الوقت الخاطف.

الوقت في الألفية الثالثة:

إن الوقت في الألفية الثالثة سوف يكون أكثر حساسية لدي الجميع، وان الجماعة والأفراد

الذين لا يعرفون قيمة وقتهم سوف ينـدمون كـثيرا علـى مـا فـاتهم مـن أوقـات أن يـستطيعوا إرجاعها مرة أخرى، وهذا يجعلنا يجب أن نبدأ فكرا جديدا ولوكا تقديمات للتعامل مع الزمن، ولابد أن نتضمن الأمثال والقوال والأحاديث والكتب السماوية مـا قالتـه عـن عهـد طويـل في أهمية الزمان، وضرورة اغتنام ذلك معا وهرولة حتـى نـصل إلى مـا نرجـو في أنحـاء العـالم في الألفية الثالثة.

الوقت في الألفية الثالثة ليس إلا ثواني محدودة، وإذا كان العالم يتم توقيته بالدقائق قد لـك زمان قد غير، ويصبح التوقيت بالثواني، وإذا لم نجد العقـول الواعيـة والإدارات القوميـة مـا يعنيها على مسايرة هذا الركب التقدمي العالمي في الألفية الثالثة، ونجعل هذه فكرتنا عن الوقت في الألفية الثالثة:

* تأمل دقائق العمر وما تحويه من ثوان.	* فان العمر ليس إلا دقائق وثواني.
* وان أردت أن تحيا عش ندا.	* فاجعل من عمرك كله ثواني.
* وتأمل جيدا ان فاتتك الثواني.	* فلا هي إليك راجعة ولا أنت إليها حائر.

وليس بعد هذه الأفكار عن الوقت في الألفية الثالثة شفافة وربما باحث يرغـب في أن تكـون أمنية عزيزة عالية بين الدول المتقدمة في عالم لا يحترم إلا ما أراد أن يكون دائما في المقدمة.

* الوقت والتخطيط للمستقبل.	* والوقت والتعليم.
* طرق أداره الوقت.	* مشكلات إدارة الوقت.
* مقترحات لتحسين إدارة الوقت.	* الوقت في الألفية الثالثة.

أقـوال مأثورة عن الوقـت:

- الوقت مال (الوقت من ذهب) **TIME IS MONEY**
- إذا غنيت قبل الفطور بكيت قبل العشاء.

(من ضحك أخيراً ضحك كثيراً)

IF YOU SINC BEFORE BREAKFAST YOU 'LL CRY BEFORE DINNER.

- اعتبر الأحداث الماضية أحداثاً ماضية (اللي فات مات)

LET BY GO DES BE BY GONES

- استعجل ببطء (في التأني السلامة وفى العجلة الندامة) .

MAKE HASTE SLOWLY

- يعتزم المرء أمراً ويقدر الله أمراً (قدر الله وما شاء فعل) .

MAN PROPOSES AND GOD DTSPOSE

- كثرة الأيدي تخفف من عبء العمل (يد الله مع الجماعة) .
- عجلة أكثر سرعة أقل (في التأني السلامة) .
- الضرورة لا قانون لها (الضرورات تتيح المحظورات) .
- لا تؤجل عمل اليوم للغد .
- ليس للتعلم سن يقف عندها (أطلب العلم من المهد) .
- ساعة واحدة حافلة بالإنجاز (تساوى عصراً عاطلاً عن الإنجاز) .
- التأجيل لص الزمان .
- أو ما لم يتم بنائها في يوم واحد (خلق الله العالم في ستة أيام) .
- أملك الساعات التي تسبحه الفجر (كلما اشتدت ملكاتها انفرجت) .
- الطائر المبكر يفوز بالدورة .
- لأطول الأيام نهاية (كل شيء له نهاية)

كل ما في الأمر أنني لا أمتلك الوقت الكافي .

لكنك تمتلكه بالفعل ، أن الوقت كله متاح أمامك ، فلديك نفس الأربع والعشرين ساعة . وفى نفس 1440 دقيقة التي يخطي بها كل امرئ غيرك ، لكنك لا تمتلك المهارات المطلوبة لإدارة ذلك الوقت المتاح لك .

هل حدث أن قلت لنفسك ذات مرة . لا توجد ساعات كافية في اليوم .

الغرض الحقيقي من إدارة الوقت:

الوقت: ذلك الذي بدالنا أنه حر و" مطاط " قد بان الآن " مراوغاً " ومحكماً أيضاً كمان أن معيارا القياس قيمته قد أخذ في التغير بصورة سريعة ومجابة ، أننا نجد الشخص في فلوريدا يطالبه طبيب بدفع 90 دولار ليكشف عليه .

وفي نيويورك نجد امرأة تدفع 20 دولار لشخص ما لكل ساعة تقضيها في شراء احتياجاتك، وبمقدورك اقتناء جهاز الفاكس في سيارتك نظير 1500 دولار بالإضافة إلى التليفون المحمول حتى يمكن للآخرين الوصول إليك.

أما عبر بالرسائل المكتوبة أو الشفهية ويبدو أن الجميع يأتوا الآن يقدمون إليك بطاقات عملهم المدون فيها أرقام الهاتف والفاكس والبيجر وعنوان البريد الإلكتروني.

ماذا كسبنا من ذلك كله ؟

ليس المزيد من الوقت فقد عرفنا من قبل أنه ليس هناك المزيد منه، كما أننا لم نكسب المزيد من الحرية. أنك لو دفعت لشخص ما مبلغاً من المال لكي يحضر لك ملابسك من محلات التنظيف الجاف في الوقت الذي تمكث فيه للعمل في مكتبك فأنك بذلك لا تفعل سوى مقايضة شيء بشيء آخر، ولم تكسب المزيد من راحة البال الحق أننا كأمر نبدو وكأننا قد استنفذنا وقتنا.

بمعنى آخر:

أن قيمة إدارة الوقت ليست التحكم في الوقت ذاته، ولكن في الطرق التي يمكنك بها استخدام الوقت للارتقاء بحياتك وتحسين وضعها، ونحن هنا نقوم بمناقشة تفصيلية لتلك المجالات الأربعة:

1. **الإجهاد**: إدارة الوقت بصورة طيبة يبعدك عن الكثير من الإجهاد الذي يصيب رجال الأعمال.
2. **التوازن**: تستطيع العادات الجيدة لاستخدام الوقت أن توصلنا إلى حياة أكثر توازناً مع توفير الوقت المناسب والطاقة للعمل وللمنزل والعائلة والمرء نفسه.
3. **الإنتاجية**: الوقت في دنيا الأعمال يساوى ويعادل الإنتاجية، فان كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع الزيادة في إنتاجك بصورة آلية.
4. **الأهداف**: لكي تحرز تمتعاً تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية فأنك تكون في حاجة إلى وقت يتيح لك ذلك لذلك أن شيئاً لن يتحقق بالمرة أن لم يتوفر له الوقت لإنجازه.

إذاً فأن الزمن هو ما يجعل أمر النجاح ممكناً .

ويلاحظ أنه مع الإدارة الجيدة للوقت يمكنك أن توفر لنفسك ساعتين يومياً ، إلا أنني أسأل الآن :

ماذا سنفعل بهاتين الساعتين . أن الفوز الذي يمكن أن تحققه بإدارة الوقت يصبح لا معنى له ما لم توجد خطة لديك لاستغلاله في تحقيق أحد الأغراض . أن تطبيق فكرة التخطيط وهى من أكبر مهام الإدارة على الوقت .

أن التخطيط ليومك ليس السماح لـه بـأن يقضي تبعاً لنزوات الآخرين بعد أهم ما في موضوع إدارة الوقت . وتتمثل العملية باختصار في :ـ

1 . تحديد أهدافاً تعيده المدى والأغراض المرتبطة بها .
2 . تحديد أولويات في هذه الأهداف والأغراض مستنداً في ذلك على أهمتها على المدى الطويل .
3 . التعرف على دورة طاقتك الشخصية وأن تخطط لنفسك يوماً مثالياً يقوم على أفضل أوقات عملك .
4 . القيام بإعداد خطة ليومك وتكون من العناصر الأساسية التكوينية الآتية :

- الأهداف ، الأولويات ، اليوم المثالي ثم عليك بتسجيل هذه الخطة ولن نجد فيما نقوم به من محاولات لإدارة وقتك بصورة أفضل ما هو قيمة من هذه الخطة المكتوبة المسجلة .
- وبدون هذه الخطة ستكون تحت رحمة متطلبات الآخرين مما يضيع معه وقتك وبها ستعرف على الدوام أين تكون وأين ينبغي أن تكون ويعادل ذلك أهمية أنك ستعرف ماذا نفعل حيال الأشياء الجديدة التي ترد عليك خلال النهار والتي ستلاحقك حتماً .

الأهداف:

يعد القيام بتعيين أهداف محدده بمثابة الخطوة الأولى في عملية إدارة الوقت الفعالة ، أن ذلك له أهميته وأن كان يتم تجاهله في غالب الأحيان ، وكما ستري بنفسك فأن خطتك ليومك ـ تلك الإدارة الرائعة التي تجعل من الوقت شريكا لك بدلاً من أن يكون عدوك ـ إبدأ بأهدافك

وعليك أن تتذكر مؤقتاً عليك بتنظيم أيامك . حتى تتمكن ولأقصى درجة ممكنة من تمضية وقتك في تلك الأنشطة التي ستساعدك في الوصول لأهدافك .

* أهدافك هي التي تحدد التركيز على كيفية استخدامك لوقتك .

الأولويات: غالباً ما يخلط الناس أمر الأهداف أو الأغراض مع الأولويات .

وببساطة: الأولويات هي أغراض تم ترتيبها حسب الأهمية التي تتمتع بها .

وقد قال أحدهم محتجاً كل ما لدى يمثل أولويات عندي أو إجابتي عليه هي ـ قد تكون جميعها أولويات لديك غير أن كلى ليست رقم واحد عندك أنك مع القليل من الممارسة يمكنك التميز فيما بينها .

أن لمفهوم الأولوية جانبين: أهمية على المدى الطويل هو ذلك الذي يمكنك أن تعود للنظر فيه إلى نهاية أحد الأعوام .

الأهمية والإلحاح على المدى القصير تلك التي ينبغي إنجازها على الفور تغير في النظر عن مدى الأهمية التي تتمتع بها .

مبررات ضياع الوقت:

1 . الإدارة بالأركان
2 . التخطيط غير الملائم
3 . محاولة عمل الكثير
4 . الزوار المفاجئون
5 . التفويض غير الفعال
6 . انعدام التنظيم الشخصي
7 . نقص الانضباط الذاتي
8 . عجز المسئول عن قول لا
9 . التسويق
10 . السفر
11 . الاجتماعات المقاطعات التليفونية
12 . الأعمال الكتابية
13 . ترك الأعمال دون إتمامها
14 . طاقم العاملين غير الملائم
15 . الاجتماعيات
16 . المسئولية أو السلطة المضطربة
17 . الاتصال السيئ
18 . ضوابط وتقارير سير العمل غير الملائمة
19 . المعلومات الناقصة

استخدام الوقت من أجل العيش والعمل بطريقة أفضل مدراء الوقت (الناجحون يكشفون عن أكبر البحوث والأسرار في عملهم).

فكنت أقوم بعملين في وقت واحد عندما يسمح بذلك طبيعة العملين فمثلاً بمجرد البدء في إعداد العشاء كنت أقوم بطي الملابس وتنظيمها. وهذا وحتى لا يضيع الوقت بين إنجاز الأعمال الداخلية والخارجية كنت أعرف أماكن معينة لشراء أشيائي ولا أغير هذه الأماكن والمحلات.

إن انعدام التنظيم هو من مبددات الوقت، والعكس أكبر موفر للوقت يستمر في استمرار تركيزك على العمل الذي بين يديك. وتقوم بأدائه وللعلم الأغراء شديداً أن نقطع الأداء حتى وإن كان على المستوى النفسي.

كان فريق عمل أعظم أداه بالنسبة لإدارة الوقت، ولأنني أعمل رئيساً لإحدى الجامعات فقد كان فريقي فريق من أربعة نواب وثلاث عشره من العمداء وكان علينا أن نعمل بكفاءة حقيقية كفريق عمل لتحقيق أرقي مستويات الأداء الأكاديمي.

وكان ينتابني الشك أحياناً في قدره أحدهم على إعطائي أحسن النتائج وإنجاز عمله على أكمل وجه فكنت مضطرة لعمل معايير مقبولة، وعليك أن تعمق من عادة مناقشة العمل، بدلاً من خطواته إلى العمليات الداخلة فيه إلى مواعيده. وعليك تنمية وتطوير مهارة إدارة الوقت ولكن دون أن تعمل على خلق الأفكار الخلاقة لديهم.

وهذا يؤدي بك وفريقك إلى أنك ستجد نفسك قد أتقنتها في النهاية هذه العملية مما يجعلها تمضي بانسياب بلا عقبات.

وهذا من شأنه أن يحقق إنتاجيه أكبر باستثمار أقل للوقت عن طريق تفويض الغير، إذاً لو لم أقم بتطبيق إدارة الوقت مع نفسي لما استطعت أن أخطي بوقت شخصي لي مما ساعدني أن أجد بعضنا منها لنفسي وهى قيمة كبري في حد ذاتها.

مثال آخر:

د/ ليو كوريفيه ناظر مدارس (نيو إنجلترا) التي حظيت بالتقدير لأفكارها المتجددة ونتائجها الطيبة . **يقول**: من موقعي كناظر مدرسة ، أقوم بالأشراف على مواقع اثنتي عشره مدرسة وتعد إدارة الوقت بالنسبة لي أمراً له وقته ، وأهميته بالنسبة لبقائي في مضي ، غير أنني توصلت إلى شكل إدارة الوقت عن طريق التجربة والخطأ أن نظامي في إدارة الوقت لا يزال " انتقائياً " وهو في حالة تحرك وتشكل دائم غير أنني من النوع الذي لا يرضي أبداً .

أنني أقر أو أتأمل أولئك الذين يفوقونني نجاحاً في الوصول إلى أهدافهم المعقدة في المواقف التي تتطلب إدارة الآخرين من المهنيين أنني بمثابة التلميذ الدائم لمعرفة كيف يقوم هؤلاء بالإدارة وينجحون . أننا بدون – إدارة الوقت – لن نجد منا من يستطيع تنفيذ تلك المهام الحرفية " والطابع المهني الراقي " .

أنني أعمل منذ خمسة وعشرين عاماً وعمري الآن سبعة وأربعون وقمت بالتدريس لثمانية أعوام وأصبحت مديراً في مرحلة مبكرة من عمري، وعندما كنت أصغر المدراء سناً كان عمري وقتها " ستا وثلاثين سنة " كنت أنظر إلى المدراء الآخرين وارد ولنفسي يا ألهى كم هم كبار في السن هؤلاء المدراء .

لكنني تعلمت قيمه الخبرة باعتبارها إدارة هامة لإدارة الوقت وللنجاح معاً . أن هناك الكثير من فراغات الوقت القصيرة التي يمكن لها معاً أن تخرج المدراء الشباب من المأزق .

وهناك العديد من العناصر الأساسية عند اختيارك لما ينبغي عليك أن تركز جهودك فيه :ـ

أولاً: لابد أن يكون لديك (نموذج) راق لعملية اتخاذ القرار ذلك لأنه سيصبح النموذج الذي تأخذ به طيلة حياتك .

ثانياً: أن يكون لديك الخطة لتنفيذ القرارات ونظامنا الذي تأخذ به من ذلك النوع الشامل فكل شيء تقوم بأدائه قد تم تجديده لإنجاز هذه الخطة ، أنها تجمع كل الطاقات وكل ما يتعلق بإدارة الوقت لدى كل فرد داخل النظام .

ثالثاً: لابد أن نفهم الناس إلى أين تمضي ذلك لأن إدارة الوقت تدور حول ما تم إنجازه خلال فترة من الزمن والاتصال فيها عن تفهم الأمر ، من أدواتها الجوهرية الحيوية .

وبمجرد أن تعرف إلى أين نحن ذاهبون فالأكثر احتمالاً أننا سنصل إلى حيث نريد، وعندما يعرف الكل " نظام المدرسة " من مدراء ومدرسين وطلاب وآباء وأمهات إلى أين تمضي فأكثر التوقعات تقول: أننا سوف نصل بالتأكيد إلى أهدافنا.

وعلى ذلك فإن أدواتي لوقتي فحسب ليس بالأمر الكافي الاتصال الفعال مع الآخرون له أهميته في إدارة الوقت خلال المؤسسة وللإنجاز الجيد للأهداف التنظيمية قصيرة الأمد وطويلة والمعقدة فيها والتي تتضمن داخلها العمليات التعليمية.

س- لكن ماذا تعمل إن لم تستطيع أن تفعل كل ذلك ؟ أن ما قمت بعمله خلال التفويض والإثابة هو " خلق القادة "، إن التفويض هو ما ساعدني في العملية. كما أن الناس ساعدتني أيضاً فلم أكن أستطيع القيام بذلك وحدي وأنني أن قمت بالمساعدة في خلق قادة آخرين تكون بذلك قد قمت بخطوة هائلة إلى الأمام في إنضاج " عمليتك في إدارة الوقت ".

وما وجدته في مدرسة: أن عليّ أن أقوم باختيار وأن عليّ أن أحدد الأولويات معتمداً على العديد من العوامل والاعتبارات.

وهنا لا نحب أن نعطي فكرا محدداً أن " نموذج لاتخاذ القرار " لا يقدر بثمن في مساعدته لك عند قيامك بالاختيار ثم قم بمقارنته بنطتك الخاصة بعمل الميزانية حتى لا تسمح لنفسك بإغفال أي من الخطوات المهمة.

" التقييم " يشكل التقييم جانباً جوهرياً من نموذجك في اتخاذ القرار وعليك أن تحتفظ بملاحظاتك عما تفعله، كما عليك أن تتأمل كل جزء فيه وأن تدرس أثراه على اتخاذ القرار في مجمله، كما ينبغي عليك القيام بالكثير من التحليل للبيانات وبعدها لن يمكن لصوابك أن تفقده أو أن يطير أبداً.

وأشار ديمنج: إلى أن أهم المهارات لقادة القرن الحادي والعشرين تكمن في مقدرتهم على التنبؤ، والتنبؤ يحتاج إلى نظام فعال والى خبره متجددة.

إن أهم أدوات إدارة الوقت التصور وتحدد طريقة إدارة الوقت ومع الطلاب وجد أن نموذج اتخاذ القرار يساعد بشدة في إدارة الوقت، ولما استطاع الطلاب أن يتعرفوا على قواعد العوامل التي تشكل جزء من عملية اتخاذ القرار تم قيامهم بعد ذلك بتجديد معالم الخطوات الضرورية للتوصل إلى القرارات الفعالة.

خلق ذلك لديهم ثقة أكبر في أنفسهم ، كما عمل على تنمية مهاراتهم أمـام اختيـارات إدارة الوقت . والاختيارات التي تقدمها الحياة ذاتها لهم أنني أؤمن بقوه بوجوب تدريس مهـارات " اتخاذ القرار " للطلاب قبل وصولهم إلى المدارس الثانوية بفترة طويلة .

وإذا نظرنا لك عزيزي الطالب بالمدرسة مثلاً لوجدناك تستذكر كل مواد الدراسـة كـل ليلـه أثناء وجودك في المدرسة الثانوية ، وعندما وصلت إلى الكلية أمكنـك أن تكتـشف بعـد الفـصل الدراسي الأول أنه يمكنك أن تتصرف " بشكل آخـر بـديل عمـا سـبق أن عليـك أن تتـصرف كذلك حتى يمكن للأمور أن تجري وتتم في المواعيد النهائية المحددة لها .

شيء آخر يتعلق " بموفرات الوقت " لقد كان محبي المكالمات الهاتفية عن واحـد مـن أكـبر من موفرات الوقت لدى وعلى العاملين في السكرتارية عندي أن يتمتعوا بالكفاءة عندي فـأنهم يقومون بالكثير من عمليات محبي ما أدعوه مكالمـات تـدريب " " إطـلاق النـار " أن المحبـب المتقن مفيد وفعال . ولذا فأن من يعمل معي له أهميته الكبرى لدي . كما أنهـم يـساعدونني في الإبقاء على مكتبي خالياً ونظيفاً من أي غبار .

وقد حظي الموضوع بتحقيق التكامل بين حياتي المهنية والشخصية بالكثير من الـتفكير غـير أنني فشلت في تجسيده . أن حياتي خلال الأسبوع ليست ملكاً سوى للمدرسة ومنطقتها .

وهذا ما ألقي بحياتي العائلية جانباً حتى مساء الجمعة ، وحتى الاهتمـام بهـا في ذلـك الحـين كان صعباً وذلك لأنني أجد في الغالب أن هناك أعمالاً بغض المدرسـة وعلـيّ إنجازهـا حتـى في أمسيات أيام الجمعة .

من خلال ما سبق يتضح أن:

(1) لقد قام كل واحد من كبار مدراء الوقت بتطبيق المبادئ الكلاسيكية في إدارة الوقت .

(2) وأن كل منهم قد قام بتطبيقها بطريقة فريدة تتناسب مع موقفه .

ورئيسه الجامعة التي طورت أساليب فعالـه لتفـويض فريـق عملـها . وغيرهـا مـن المـدراء استخدموا إدارة الوقت من أجل تحسين حياتهم ، غير أن هؤلاء الممارسـين يقـدمون باسـتخدام النظام وليس السماح للنظام بأن يقوم باستخدامهم ومع الاعتراف بأن الخبرة تـشكل أداة كـبيرة

الوزن والقيمة إلا أنهم ينظرون إلى تطور ممارستهم لإدارة الوقت على أنها عملية مستمرة الحدوث .

ويرون أنفسهم كطلبة يدرسون نفس الموضوع طوال العمر أما " نظار المدارس " فقد عملوا على ابتكار نظم شخصية وعمليه للغاية لكي تنجح إدارة الوقت معهم ، وأنت يمكنك أن تفعل ذلك أيضاً أن هذه العملية يمكن أن تغير حياتك .

((أجعل الوقت يعمل لصالحك))

بعد الخروج من مصيدة الوقت من التجارب التي تنير مشاعر التحدي في المرء وتدفع فيه بالقوة والحماس . وعندما نبدأ في إحراز التقدم في تخلصك من بعض الحواجز والعوائق فسوف تلمس وجود تغيرات حقيقية وقد آلت بكيانك كله وقد يكون بعضها ظاهراً بطريقة واضحة والبعض الآخر أقل ومنسوجاً ، لكنك ستدرك ذات يوم أنك لم تعد تفرق في الفوضى بحلول الساعة الحادية عشر كل صباح وأنك لم تعد مجهداً بالكامل بحلول الخامسة مساءاً أو لن ينقضي وقت طويل حتى تستطيع أن تعود ولمنزلك في موعدك تغادر عملك وأن تشعر بالرضا والإنجاز الحقيقي بدلاً من مجرد تجهيز أمور العمل .

إن استخدامك الوقت بطريقة أفضل يؤدي إلى :

1) تقليل مستوى الإجهاد لديك .
2) تحسين مستوى إنتاجيتك .
3) إحراز نجاح في التقدم نحو تحقيق أهدافك .
4) تحقيق توازناً صحياً بين عالمك الخاص والمهني .

نماذج:

في الشهر استطاع 124 مديراً من المدراء العاملين بالتدريس توفير ما يعادل سنوياً أكثر من مليون دولار ولقد استطاع هؤلاء المدراء من خلال تدربهم على إدارة الوقت من توفير ساعة وربع الساعة يومياً في المتوسط .

وقال (ﷺ) " نعمتان مغبون فيهما كثيرٌ من الناس الوقت والفراغ " صدق رسول الله (ﷺ) .

1- **الوقت الحقيقي هو الحاضر: REAL TIME IS NOW** : الماضي هو مخزن العقل البشري ولا تستطيع أن تغير ما فيه وسوف يتقادم بمرور الزمان وكما يقول المثل الإنجليزي :

" THE LONGEST DAY HAS AN END " كل شيء وله نهاية .

السيطرة على الوقت:

أولاً: ابتكارات المديرين في التعامل مع الوقت: خبرات المدير تتقدم في تعامله مع الوقت تجارب ناجحة تتناسب مع طاقته وإمكاناته وطبيعة عمله وفى حوارات مع مجموعات من المديرين حول طرق استخدامهم لوقت العمل والحصول على أفضل النتائج . كانت إجاباتهم تتركز على التعامل مع الأنشطة الإدارية التالية حسب ترتيبها :

1. تخطيط الوقت الشخصي .
2. التفويض .
3. التعامل مع الزوار .
4. الاتصال مع الآخرين .

ثانياً: الوصايا العشر في التعامل مع الوقت:

1. احتفظ بدفتر تخطيط مواعيد معك دائماً .
2. أجعل أهدافك دائماً شهرية .
3. أصنع الأهداف طبقاً لرغباتك .
4. أجعل تقيمك للنتائج شهرياً .
5. خطط للأنشطة المرتبطة مباشرة بالأهداف يومياً .
6. تقييم الوقت جزء من أنشطتك .
7. أجعل استخدامك للساعة مقتصراً .
8. ابدأ من الآن في إدراك قيمة كل دقيقة تمر عليك .
9. ابدأ في استغلال الوقت كقيمة .
10. أنت لا تملك من الوقت إلا الحاضر .

نماذج للاستخدام المتطرف الفعال للوقت:

1 . النموذج الأول ويليام ايوارت جلادستون رجل المذهب الحرفي بريطانيا وكان يتسم بالتطرف في مواطن متعددة ففاعليته وطاقته السياسية تنبع من استخدامه المتطرف للوقت .

ثلاثة استشاريين اداريين غاية في التطرف: من المعروف عن الاستشاريين طول ساعات العمل والنشاط المفرط هؤلاء الثلاثة حطموا كل القواعد .

- " فريد " يمكن من إثبات وجودة وتأسيس شركة ضخمة وناجحة من الاستشاريين كان يعمل بها الجميع 70 ساعة يومياً ما عدا مكان يقضي وقته في لعب التنس التفكير وكان يحكم المؤسسة بقبضه من حديد ولقد أراد فريد كل شيء من خلال تحالفه مع خمسة من أهم أتباعه . وكان " راندي " أحد هؤلاء الخمسة فكان مؤسس الشركة والاستثناء الوحيد من ثقافة المؤسسة التي تدمن العمل لطلب نقله بعيداً حتى نجح في إدارة مكتبة وكان يديره من بيته فكان العمل تحت رئاسته محبط مثير للحق لكنه كان غاية في التأثير واللطف . "جيم " يحدق بإمعان في التقويم ويحاول تحديد ما ينبغي عمله ولقد أنفق وقته في محاولة لمعرفة أي الأعمال ذي قيمة عالية ومن ينبغي عليه القيام بها .

الاستخدامات العشرة الأقل قيمة للوقت:

1 . الأشياء التي يريد الآخرون منك فعلها .
2 . الأشياء التي طالما تم فعلها على هذا النحو .
3 . الأشياء التي تحسن عادة أداءها .
4 . الأشياء التي لا تستمتع بفعلها .
5 . الأشياء التي تعاني دائماً من المقاطعات .
6 . الأشياء التي لا يهتم بها سوى قلة من الآخرين .
7 . الأشياء التي استغرقت ضعف المدة التي توقعتها .
8 . الأشياء التي لم يستطيعوا القيام بها على خير ما يرام .
9 . الأشياء ذات الدورة المتوقعة .
10 . الرد على الهاتف .

الاستخدامات العشرة الأعلى قيمة للوقت: عندما تكون بصدد التفكير في أي استخدام ممكن للوقت أطرح على نفسك سؤالين :ـ

(أ) هل هذا الاستخدام غير تقليدي .

(ب) هل بعد تأثير ذي فاعلية مضاعفة إذا لم تكن إجابتك (نعم) فأن هذا الشيء لن يكون بمثابة الاستخدام الأمثل للوقت .

الاستخدامات العشرة هي:

1. الأشياء التي تسمو بهدفك الكبير في الحياة .
2. الأشياء التي طالما أردت أن تفعلها .
3. الأشياء التي تنطبق عليها علاقة 80 / 20 فيما يخص نسبة الوقت إلى النتائج .
4. الأساليب المبتكرة لفعل الأشياء التي تستغرق أجزاء محددة من الوقت المطلوب وتضاعف مع ذلك جودة النتائج .
5. الأشياء التي تخبرك الآخرون بعدم إمكانية القيام بها .
6. الأشياء التي نجح الآخرون في فعلها في ميادين أخرى .
7. الأشياء التي تستغل طاقات إبداعك .
8. الأشياء التي تستطيع أن تجد من يقوم بها بأقل مجهود من جانبك .
9. أي شيء يوفر لك مساعدين يعتمدون على قاعدة 80 / 20 في استخدام الوقت على نحو فعال ومتطرف .
10. الأشياء التي أما أن تفعلها الآن أو لن تفعلها أبداً .

تطبيقات على إدارة الوقت:

أولاً: **تقييم التعامل مع الوقت ذاتياً**: هذه مجموعة من الأسئلة التالية خاصة بالشخص ويزيد أن يجيب عليها إجابة صادقة لكي نحصل على تقرير شامل عن علاقته بالوقت والأسئلة هي :

1. ما هي قدراتك البدنية الحقيقية ؟

كبيرة . . . . متوسطة . . . . ضعيفة . . . .

2. ما هي قدراتك الذهنية الحقيقية ؟

كبيرة . . . . متوسطة . . . . ضعيفة . . . .

3. هل تشعر بالمرض ؟

نادراً. . . . . أحياناً. . . . . دائماً. . . . .

4. ما مقدار مشاعرك العاطفية ؟

كبيرة. . . . . متوسطة. . . . . ضعيفة. . . . .

5. رتب أنشطة حياتك الهامة الآتية طبقاً لأهميتها :

النوم. . . . .

العمل. . . . .

الهوايات. . . . .

الحياة الأسرية والاجتماعية. . . . .

العمل الاجتماعي والخيري. . . . .

6. ما الطاقة التي يتطلبها نشاط رقم (1) من الأنشطة السابقة :

	عالية	متوسط	ضعيفة
طاقة بدنية	. . . .	. . . .	. . . .
طاقة عقلية	. . . .	. . . .	. . . .
طاقة عاطفية	. . . .	. . . .	. . . .

7. ما هي الطاقة التي يتطلبها النشاط رقم (3) في ترتيب الأنشطة التي أجبت عليها في السؤال رقم (5) ؟

	عالية	متوسط	ضعيفة
طاقة بدنية	. . . .	. . . .	. . . .
طاقة عقيلة	. . . .	. . . .	. . . .
طاقة عاطفية	. . . .	. . . .	. . . .

8. كيف يمكنك مقارنه متطلبات الطاقة التي حددتها في الأسئلة (6 – 7) مع الموارد المتاحة لديك في الأسئلة من (1 – 4) وحدد المتطلبات المتوفرة لديك بسهولة. . . . . ، وحدد المتطلبات الغير متوفر. . . . .

9. ما أهم ملامح (الجهود المطلوبة) لأداء النشاط المفضل رقم (1) وتحبها أو تفضلها ؟

- . . . .
- . . . .
- . . . .

10. ما أهم ملامح (الجهود المطلوبة) لأداء النشاط المفضل رقم (1).

- . . . .
- . . . .
- . . . .

11. ما الأهداف التي تسعي لتحقيقها لأداء نشاطك المفضل رقم (1).

- في سنة . . . .
- في خمس سنوات . . . .
- في عشر سنوات . . . .

12. بالنسبة لثاني أهم الأنشطة التي ذكرتها ما الأهداف المحددة التي ترغب في تحقيقها خلال.

- سنة . . . .
- خمس سنوات . . . .
- عشر سنوات . . . .

13. بالنسبة لثاني الأنشطة ما الأشياء التي تقوم بها الآن وترغب في التوقف عنها :ـ

- لمدة سنة . . . .
- لمدة خمس سنوات . . . .
- لمدة عشر سنوات . . . .

14. بالنسبة لثالث الأنشطة ، ما أهم ثلاث ملامح لهذا النشاط تفضلها ؟

- . . . .
- . . . .
- . . . .

15. بالنسبة لثالث أهم الأنشطة، ما أهم ثلاث ملامح لها ؟
- ....
- ....
- ....

16. بالنسبة لثالث الأنشطة، ما الأهداف المحددة تسعى إلى تحقيقها خلال :
- سنة ....
- خمس سنوات ....
- عشر سنوات ....

17. بالنسبة لثالث الأنشطة. ما هي الأشياء التي تقوم بها الآن وترغب في التوقف عنها لمدة :-
- سنة ....
- خمس سنوات ....
- عشر سنوات ....

18. ما الدعم الخارجي الذي تحتاجه لتحقيق الأهداف لأهم الأنشطة عندك (سؤال رقم 11).
- ....
- ....
- ....

19. ما الدعم الخارجي المطلوب لتحقيق أهداف ثاني أهم الأنشطة السؤال رقم (12).
- ....
- ....
- ....

20. ما الدعم الخارجي المطلوب لتحقيق أهداف ثالث أهم الأنشطة (السؤال رقم 16).

- . . . .
- . . . .
- . . . .

ثانياً: نموذج أسبوعي لتدوين كيفية استخدام الوقت:

الأعمال المطلوبة	عدد الساعات						
	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
1-							
2-							
3-							
4-							
5-							
6-							
7-							
8-							
9-							
10-							
11-							
12-							
13-							
14-							
15-							
16-							
17-							
18-							
إجمالي عدد الساعات							

ثالثا: نموذج يومي لتدوين كيفية استخدام الوقت:ـ

نشاط الساعة	8 - 9	9–10	10–11	11–12	12–1	1–2	2–3	3–4	إجمالي
داخل المكتب:ـ مكالمات تليفونية									
مقاطعات									
قراءة وكتابة									
إملاء									
تخطيط وتفكير									
أخرى									
خارج المكتب:ـ مؤتمرات									
اجتماعات غذاء									
في المنزل									
أخرى									
إجمالي									

رابعاً: نموذج تحليل الأنشطة التي يمارسها المدير خلال يوم العمل طبقاً لعدد ساعات العمل الرسمية.

النشاط	الزمن الساعة	المستعرضة نسبة الوقت	متوسط عدد المرات في اليوم	متوسط زمن المرة الواحدة بالدقيقة
العمل المكتبي				
المكالمات التليفونية ـ الداخلية ـ الخارجية ـ أجمالي				
المقابلات الشخصية ـ مع أطراف داخلية ـ مع أطراف خارجية ـ أجمالي				

المقاطعـــات أثنـــاء العمل ـ السكرتارية ـ أطراف أخرى ـ أجمالي				
الاجتماعات ـ مخططه ـ غير مخططة ـ أجمالي				
فترات الراحة				
أجمالي				

خصائص الوقت:

إن الوقت من الموارد التي ساء استثمارها و الاستفادة منها رغـم انـه مـوردا لا يعـوض و لا يمكن اقتراضه أو ادخاره، فهو إما أن يـستغل أو يـستثمر و إمـا أن يـضيع علـى الفـرد أو علـى المنظمة أو على الوطن كله .

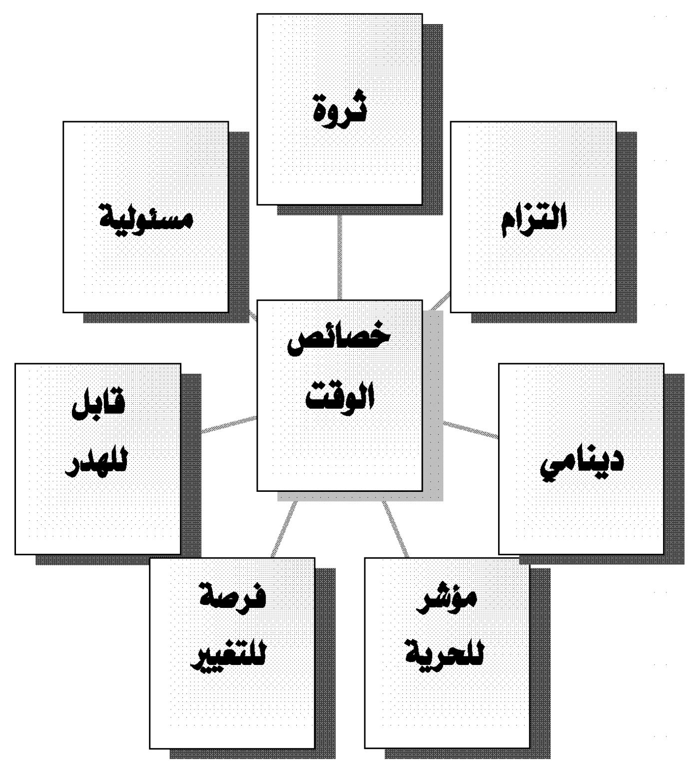
إن قضية الوقت وأهميته بدأ في واقعناـ صغيرة و محدودة ـ ولكن سرعان ما يدب فيها النماء و الحركة حتى تصير واقعا ملموسا لا يمكننا دفعه أو تجاهله .

الوقت وإدارته من أبرز مؤشرات التقدم والتخلف . وفى البلاد المتقدمة هناك احـترام كامـل للوقت . فمواعيد القطارات محددة بالدقيقة ووصولا . ومثلها وسائل النقل العـام الأخـرى وإذا اتفق أفرد على اللقاء في موعد محدد . مهما يكن الغرض من هذا اللقاء . ويحـددون الموعـد بكـل دقه . ولذلك تجد أيضا بجانب احترام الوقت وتحيده . تخطيطا علميا صـارما لاسـتغلال الوقـت المتاح .

والأمر جد مختلف في البلاد النامية فنجد أنـه لا احـترام للوقـت . ولا تحديـد، ولا بالتـالي لا يوجد لتخطيط سليم الاسـتغلال للوقـت، وربمـا يرجـع هـذا كلـه إلى إدراك القيمـة الحقيقـة للوقت، فإذا كان الوقت كما نقول نحن في الأمثال مـن ذهـب، وإذا كـان الوقـت كمـا يقـول

الغرب هو المال فان الوقت قيمة لأنه لا يتكرر وتأتى هذه القيمة من أن الوقت له خصائص محددة يوضحها الشكل التالي .

شكل رقم (13) يوضح خصائص الوقت



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن خصائص الوقت هي أنه :

1ـ **ثروة:** فإذا استغل الوقت الاستغلال، حقق الفرد والمجتمع من وراء ذلك عائدا اقتصاديا ملموسا .

2ـ **مؤشر للحرية**: إذ إن الإنسان لديه حرية تنظيم وقته، وهو أيضا حر في طريقته لتنظيم وقته.

3ـ **التزام**: والالتزام مرتبط بالحرية، ولا نستطيع في عالمنا اليوم، أن نقول أننا أحرار في استغلال الوقت، وسنترك الأمور تسير كيفما اتفق لأن معنى ذلك مزيد من التأخر، ومزيد من الأعباء والديون، ولا يمكن للتلميذ في التعليم الزامي ألا يذهب للمدرسة لأنه حر في وقته لان إلزامه بالتعليم يعنى أنه ملزم بالوقت المخصص لهذا التعليم، وإلا تعرض كما هي الحال في العالم المتقدم إلى العقاب إدارة الوقت.

4ـ **مسئولية**: وتأتى المسئولية مقترنة بالالتزام، ومقترنة بحدود الحرية، ونحن مسئولون أمام الله في مواقيتها، ولإخراج الزكاة في مواعيدها، وللحج مواعيده، ونحن كأفراد ملتزمون أمام أنفسنا وأمام مجتمعنا بالتزامنا بالوقت، ومواعيد العمل.

5ـ **دينامي**: فالوقت ليس ثابتا، وإنما هو متحرك، وأفعالنا وسلوكياتنا وإنتاجنا مرتبط بالوقت، وتعليمنا هو الآخر مرتبط بالوقت.

6ـ **فرصه للتغيير**: فالفرق في الوقت بين ماضي وحاضر بعكس التغير الذي نعيشه، وبفضل أن نحرص على الوقت باعتباره فرصة للتقدم لا للتخلف، وفرصه للتطوير.

7ـ **قابل للهدر**: وقد ضربنا أمثلة على ما يدور في دول العالم النامي من عدم احترام للوقت، أو تحديده أو التخطيط لاستغلاله، مما يجعلنا نقول أن نقول أن الوقت، أو تحيده أو التخطيط لاستغلاله، مما يجعلنا نقول أن الوقت لدينا مهدر.

والمدرسة اكثر من أي مؤسسة أخرى هي مؤسسة مقيدة بالوقت**time-bound**، والوعي بالوقت لأنه مقيد بمواسم السنة والأجازات والاحتفالات القومية والمحلية وتوقيت بدء وانتهاء العام الدراسي. وإذا قلنا أن المدارس مقيدة بالوقت **Time-bound**، فان هذا يعنى أيضا تقسيم اليوم الدراسي إلى فترات هي الحصص وأوقات للفسح تحدد بالدقائق، مما يجعل هناك شعور لدى المعلمين والمديرين بضعف تحكمهم في الوقت المحدد للعمل، والوقت اللازم للتدريس، أو حتى الوقت المخصص للراحة بين فترات العمل أو تناول طعام أو شراب لمزيد من الطاقه من أجل العمل ويتضح لنا أهمية إدارة الوقت في العملية التعليمية بالنسبة للطالب والمعلم وباقي أطراف العملية التعليمية.

علاقة الوقت بزمن التعلم:

وقد قام بلوم بدراسة عن الزمن والتعلم أشار فيها إلى أن التعلم يحتاج إلى زمن يخصص له، واستغرق فيها الدراسات المختلفة عن التعليم، والتعليم والوقت مشيرا إلى نموذج كارول Carroll عن المدرسي. وتناول كذلك التعليم والوقت المنقضي ثم التعلم والوقت المخصص للواجب كمتغير للاختلافات والفروق في التحصيل، مشيرا إلى الفروق الفردية البشرية في عملية التعليم.

مبادئ إدارة الوقت:

توجد عدة تعريفات لإدارة الوقت، من أشملها تعريف حددها بأنها: " عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إلها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".

تعتبر إدارة الوقت من العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، خصوصاً في مجال التحليل والتخطيط، وتعتمد إدارة الوقت على عدة عوامل، وعندما تسيطر على هذه العوامل؛ سوف تزيد من فاعليتك وكفاءتك في الإدارة السليمة للوقت.

من الذي يتحكم في وقتك:

في ظل الظروف والمتغيرات لن يستطيع أحد أن يتحكم في وقته تحكماً كاملاً؛ لذا عليك بداية أن تحدد الوقت المتوفر لديك والذي تتحكم أنت فيه، كما نتفق أن كل إنسان لديه درجة من السيطرة على وقته تختلف عن الآخر، المهم: احرص على الوقت المتاح لك، وضع برامجك وخططك؛ لتحقق أهدافك وطموحاتك.

ثلاثة اختيارات للوقت:

لا بد أن تخضع المهام التي تقوم بها ـ لكي تسيطر على وقتك بطريقة سليمةـ على ثلاث اختبارات لتحدد المهام التي تقوم بها والتي تفوضها والتي لا تقوم بها أصلاً وهي :

1 . **اختيار الضرورة**: تأكد من مدى أهمية وضرورة هذه المهمة، ولا يكفي فقط أنها ممتعة.

2 . **اختيار الملائمة**: بعد اختيار المهام الضرورية؛ عليك أن تحدد الرجل المناسب لها، وقد يكون ليس أنت .

3 . **اختيار الكفاءة**: بعد اختيار المهام الضرورية والرجل المناسب لها، يلي ذلك اختيار الأسلوب الأمثل لأدائها .

فوائد الاستغلال الأمثل للوقت:

عندما تتمكن من إدارة وقتك بطريقة سليمة، سوف تستطيع ممارسة بعض هذه الأنشطة :

1 . **التخطيط الوظيفي**: ضع تصوراً مستقبلياً لما تريد تحقيقه في عملك، وضع خطة مستقبلية لمواجهة الظروف؛ لتبقى مسيطراً على أمورك .

2 . **القراءة**: الاطلاع والإلمام بما يجري هما سلاحان يجب التسلح بهما في عصر مليء بالمعرفة والمتغيرات، وكلما أصبح لديك متسع من الوقت استطعت متابعة الجديد من المعارف والمهارات .

3 . **التواصل**: يسمح لك وقتك الفائض بإقامة علاقات إنسانية مع الآخرين .

4 . **الراحة**: لا بد من تحديد وقت لإراحة الجسم من إرهاق العمل .

5 . **التفكير**: الوقت المتسع يطيعك فرصة للتفكر والتطلع والتأمل .

الوقت الأفضل للإنجاز: لا بد أن تدرك أفضل الأوقات التي يكون فيها عطاؤك وإنجازك كبير؛ لتجعل فيها المهام ذات التركيز العالي .

تحديد الأولويات: ليس من الحكمة أن تهدر وقتاً طويلاً وتمنياً في مهمة ذات أهمية متوسطة، وتترك ذات الأهمية القصوى، والأوْلى أن تضع أمورك حسب الأهمية، وكلما زادت الأمور أهمية احتاجت وقتاً أطول، لذا حدد أمورك، أيها المهم وأيها الأهم .

معايير وضع الأولويات:

1 . **القرار**: أفضل من يقرر ما تفعل وما لا تفعل هو أنت، لذا أقدم ولا تندم .

2 . **المقارنة**: قارن بين المهم والأهم من خلال سؤالك نفسك : ما أفضل شيء يمكن عمله في هذا الوقت؟

3 . **التوقيت**: تحديد زمن بدء المهمة وانتهائها ضروري للغاية لالتزامك.

مشكلة الوقت:

يشتكي كثير من الناس في العصر الحاضر من مشكلة عدم توفر الوقت، يقول ماكانزي، وريتشارد مؤكدين ذلك " لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي " ثم يتبعان ذلك بقولهما " لكن مع ذلك كل شخص لديه كل ما هو متوافر من هذا الوقت "متسألين" . إذن، هل الوقت هو المشكلة أم أنك أنت المشكلة " .

ولمساعدتك في الإجابة على السؤال السابق، نطلب منك الإجابة على السؤال التالي: هل يمكن زيادة وقت اليوم والليلة عن أربع وعشرون ساعة ؟

وإجابتك عليه بالطبع سوف تكون: لا، وبذلك تكون وصلت إلى أن المشكلة هي أنت، أو بمعنى آخر أن المشكلة هي: ضعف استشعارك أحيانا لأهمية الوقت، وعدم قدرتك أحياناً أخرى على إدارته بشكل جيد.

ولكي تتأكد من ذلك ندعوك إلى القيام بالتمرين التالي:

نشاط (1) تحديد مشكلة الوقت

1 . أحسب الوقت التقريبي الذي تقضيه يومياً في عملك في الأنشطة المبينة في الجدول التالي ؟

النشاط	الوقت التقريبي	الوقت الذي يمكن توفيره
استقبال المراجعين والزوار والمشرفين		
الرد على المكالمات الهاتفية		
الحديث مع الزملاء والمدرسين		
تناول وجبة الإفطار		
مطالعة الجرائد والمجلات		
المجموع		

2. أسال نفسك هل يمكن أن أوفر جزء من وقت أي نشاط من الأنشطة السابقة ؟ وفي حالة الإجابة بنعم، دون ذلك الوقت في الخانة المخصصة لذلك ؟

3. أجمع الوقت الذي يمكنك توفيره في جميع الأنشطة ؟

4. هل لاحظت كمية الوقت الضائعة عليك يومياً، ويمكن أن تستفيد منها ؟

5. أنتقل إلى التمرين التالي (2) لتحديد مستوى إدارتك لوقتك ؟

نشاط (2) اختبار تشخيص إدارة الوقت:

ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لإجابتك في الجدول التالي: الاختبار نقلاً عن (أليكساندر، 1999م، ص5،6)

م	النشاط	غالباً	أحياناً	نادراً
1	هل تتعامل مع كل ورقة عمل مرة واحدة فقط ؟			
2	هل تبدأ مشاريعك وتنهيها في الوقت المحدد لذلك ؟			
3	هل يعلم الناس أفضل وقت للعثور عليك ؟			
4	هل تقوم كل يوم بعمل شيء يقربك من أهدافك بعيدة المدى؟			
5	هل تستطيع العودة إلى العمل – بعد مقاطعتك فيه – دون أن تتفقد القوة النافعة ؟			
6	هل تتعامل بفعالية مع الزوار المعلمين الذين يهدرون وقتك ؟			
7	هل تركز على منع وقوع المشكلات أكثر من محاولة حلها عندما تقع ؟			
8	هل يكون لديك وقت متبق قبل الوصول إلى الوعد النهائي ؟			
9	هل تصل إلى العمل وإلى الاجتماعات وإلى الأحداث في الوقت المناسب ؟			
10	هل تقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة ؟			
11	هل تعد قوائم بالمهام اليومية ؟			

12	هل تنتهي من جميع عناصر تلك القوائم . ؟			
13	هل تجدد أهدافك المهنية والشخصية وتطورها ؟			
14	هل مكتبك نظيف ومنظم ؟			
15	هل تعثر على العناصر بسهولة في ملفاتك ؟			
المجمـــــــــوع		4 ×	2×	×؛ 0
المجموع الكلي				

ما يقوله الاختبار التشخيصي عنك:

حدد عدد الإجابات من كل اختيار(غالباً، وأحياناً، ونادراً)، ثم أعطي أربع نقاط لكل اختيار (غالباً) ونقطتين عن اختيار (أحياناً) وصفراً عن اختيار (نادراً)، ثم اجمع النقاط التي تحرزها، ثم ضع نفسك في المجموعة المناسبة من المجموعات التالية :

60ـ49 تدير وقتك بكفاءة، وتسيطر على معظم الأيام ومعظم المواقف .

48ـ37 تدير بعض وقتك بكفاءة . في بعض الأحيان، تحتاج ـ مع ذلك إلى أن تكون أكثر تمسكا وحرصا على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت .

36ـ25 أنت غالبا ما تكون ضحية للوقت . لا تجعل كل يوم يسيطر عليك طبق فورا الطرق التي ستتعلمها هنا .

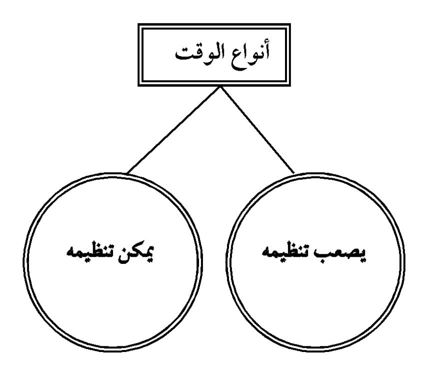
24ـ13 أنت قريب جدا من مرحلة فقدان السيطرة، وبعيد جدا عن التنظيم، والتمتع بوقت جيد . انك بحاجة إلى تنظيم الوقت بحسب الأولويات .

صفرـ12 أنت مرتبك ومشتت ومحبط، ويحتمل انك واقع تحت ضغوط هائلة .

أنواع الوقت:

ان الوقت نوعان كما يوضحهما الشكل التالي :

شكل رقم (14) **يوضح أنواع الوقت**



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن الوقت نوعان هما:

النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له: وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية ، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة . وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ التوازن في الحياة .

النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وإدارته: وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ، ولحياتنا الخاصة ، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا . هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل ؟ أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه (وقت الذروة، وقت الخمول) :

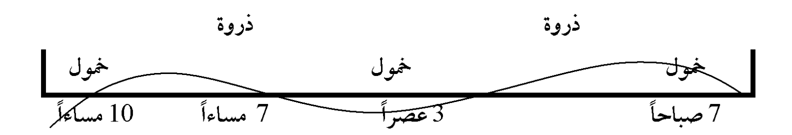
إن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما :

النوع الأول: وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة) .

والنوع الثاني: وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول).

وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا.

ويبين الشكل التالي أوقات الذروة والخمول لدى الإنسان، ويرى الدارس أن قد يكون كل واحد منا لديه أوقات ذروة تختلف عن غيره



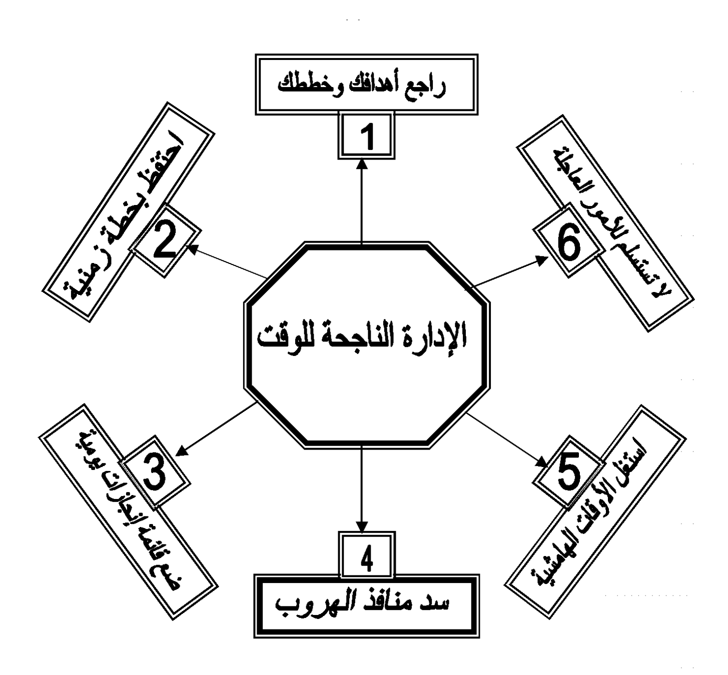
إذا تمكنت ـ من خلال التمرين رقم (4) الذي سيرد لاحقاً ـ من تحديد أوقات الذروة لديك في اليوم والليلة، فإن ذلك خطوة كبيرة تمكنك من الاستفادة المثلى من أوقات الذروة فتضع فيها الأمور التي تحتاج فيها إلى تركيز مثل الأولويات والأمور الصعبة والأشياء الثقيلة على النفس؛ أما الأهداف أو الأعمال الخفيفة والشائكة والأمور التي تستمتع بعملها فيمكن وضعها في أوقات قلة النشاط، وهذا الأمر ينطبق على كل من أوقات العمل وأوقات الحياة الخاصة على السواء.

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت:

1) **مراجعة الأهداف والخطط والأولويات**: يذكر الأمام الغزالي أن الوقت ثلاث ساعات: ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها، ومستقبلة لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلى تخطيط، وحاضرة هي رأس المال، ولذا يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته ؟ ويديره إدارة جيدة.

2) **احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:** الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً) توضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تنجزها، وتواريخ بداية ونهاية انجازها، ومواعيد الشخصية . . . . . الخ، ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المد، كما يوضحها الشكل التالي.

شكل رقم (15) **يوضح مبادئ الإدارة الناجحة للوقت**



3) **ضع قائمة إنجاز يومية**: الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يوميا قائمة إنجاز يومية تفرضها نفسها عليك كلما نسيت أو كسلت، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة إنجازك اليومي عدة نقاط أهمها:

- اجعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياتك.
- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
- تذكر مبدأ بارتو لمساعدتك على الفعالية (يشر مبدأ بارتو إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80٪ من أعمالك لذلك اليوم).
- أعط نفسك راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.
- كن مرونا في فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

4) **سد منافذ الهروب**: وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها (مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس... الخ).

ويجب عليك أن تتذكر دائماً أن النجاح يرتبط أولاً بالتوكل على الله عز وجل ثم بمواجهة المسئوليات الثقيلة والصعبة عليك، وأن الفشل يرتبط بالتسويف والتردد والهروب؛ كما يجب عليك إذا ما اختلطت عليك الأولويات ووجدت نفسك تتهرب من بعض مسئولياتك وتضيع وقتك أن تسأل نفسك **الأسئلة التالية:**

أ) ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن؟ أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟

ب) ما النتائج المترتبة على الهروب من مسئولياتك؟ وما المشاعر المترتبة على التسويف والتردد؟ (مثل: الضيق، القلق، خيبة الآمل، الشعور بالذنب... ألأخ)، والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟ (مثل: الرضا، والسعادة، والراحة، والنجاح، والرغبة في مزيد من الانجاز.....).

مهارات إدارة الوقت :

التخطيط: تعتبر عملية معقدة، ولكنها الحل الأمثل لمشكلة قلة الوقت وازدحامه، وقليل من يدرك ذلك. يعطيك التخطيط فرصة لكي تعرف إلى أين تتجه، إضافة إلى أنه يحدد الموارد المطلوبة لتحقيق مخططاتك، وقد يكون التخطيط طويل الأجل ذات الجدول الزمني الطويل، والتخطيط قصير الأجل ذات ا لجدول الزمني القصير، وسوف نعنى بالتخطيط طويل الأجل في هذا الكتاب .

أدوات التخطيط طويل الأجل: نتفق أن التخطيط هو من أجل توفير الوقت وليس لضياع الوقت. هناك العديد من أدوات التخطيط، وما عليك إلا أن تختار منها ما يناسب عملك الذي تنوي القيام به، وهذه الأدوات هي :

1. **نموذج التخطيط التنفيذي**: أياً كان شكل هذا النموذج لا بد أن يوضح الخطوات اللازمة لإكمال مشروع ما في جدول، على أن توضح فيه تواريخ البداية والنهاية من كل بند، والتكلفة المقدرة، والشخص المسئول عن تنفيذ كل بند من خطوات المشروع .
2. **مخطط المعالم الرئيسية**: يوضح هذا المخطط العلاقة بين الوقت وخطوات المشروع، بحيث توضع الخطوات يقابلها بيان بتواريخ إنجازها، ومن فوائد هذا النموذج أنه يوضح التطور الفعلي لإنجاز العمل بوضع خط للبداية والنهاية الزمنية لكل خطوة .
3. **مخطط بيرت**: يعد هذا المخطط درجة متقدمة من التخطيط، حيث يتم وضع الخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع، والوقت المقدر لتنفيذ كل خطوة، وتوضيح الخطوات التي يتم إنجازها بالترتيب في خط واحد، والخطوات التي تنفذ في نفس الوقت في خطوط مختلفة، ثم رسم شبكة من العلاقات بين هذه الخطوات يضمن هذه المخطط إنهاء المشروع في الوقت المطلوب .
4. **مساعدات التخطيط قصير الأجل**: هي الخطط التي تكون قصيرة الأجل على هيئة خطوات عمل يومية أو أسبوعية .

مضيعات الوقت الشائعة:

نحن في صراع دائم مع ذاتنا ومن حولنا في الاستفادة من وقتنا وعدم إضاعته في أمور تافهة، وكل أمر تزاوله لا يحقق أهدافك ورؤيتك فهو مضيعة لوقتك، إذاً كيف نتعامل مع مضيعات الوقت؟

1. **مضيعات الوقت الذاتية:** يعد عدم التنظيم هو العدو الأول للوقت، وإن تنظيم مكان عملك ومعاملاتك واتصالاتك أساساً للسيطرة على وقتك؛ بل إنها توفر لك الوقت الذي أنت بحاجة إليه وكل هذه الأمور سوف تساعدك على الإنجاز .

التسويف: مرض يقتل الإنجاز والطموحات، ويجعلك ضعيفاً في اتخاذ القرارات، ولعلاج ذلك :

1. حدد موعداً نهائياً لإنهاء المهمة .
2. أنجز العمل أولاً .
3. ضع الحوافر المشجعة للعمل .
4. قسم المهمة إلى أجزاء .
5. رتب أمر المتابعة لتقييم عملك .
6. نفذ المهمة الآن .

عدم القدرة على قول كلمة (لا): لا بد أن تتقن فن قول (لا)، خصوصاً عندما توكل إليك مهام فوق طاقتك؛ لأن ذلك سيكون على حساب صحتك أو ضعف أدائك وكلاهما مر، إذاً قل: (لا)، ولكن بلباقة وانشراح صدر وطيب نفس، وهذا سينعكس على الشخص الذي أمامك .

2. **مضيعات الوقت المرتبطة بالبيئة:** لا يعني أن تكون منظماً و منضبطاً أن يكون من حولك كذلك، فغالباً عندما تكون منظماً هناك أسباب عدة خارجية تؤثر على تنظيمك، مثل الزوار الذين ربما يأتونك دون موعد، أو المحادثات الهاتفية التي تأخذ الكثير من الوقت، أو رسائل البريد وقراءتها والإجابة عليها، أو الاجتماعات التي يذهب أغلب وقتها فيما لا يخص محاور الاجتماع، أو الأزمات التي تضطرك للتعامل معها دون شريك؛ لتترك ما في يديك وتتجه لها وحدها قلباً وقالباً، لذا عليك أن تضع خطة مستقبلية للأزمات والطوارئ حتى تقلل من الخسائر التي من أهمها الوقت .

نقاط لإدارة الوقت بفاعلية:

1. ضع أهدافك الأسبوعية في جدول حسب الأولوية .
2. ضع قائمة بالأعمال اليومية التي يجب إنجازها حسب الأولوية .
3. ركز كل اهتمامك على الأولويات أي التي يجب القيام بها .
4. تعامل مع كل ورقة مرة واحدة فقط .
5. اسأل نفسك دائماً (ما أحسن طريقة للاستفادة من وقتي في هذه اللحظة؟) ثم نفذ .

الأجهزة الإلكترونية الموفرة للوقت:

هناك مجموعة من الأجهزة الإلكترونية تساعد على المحافظة على الوقت منها :

1. الهواتف : ويعتبر جزءً أساسياً للمحافظة على الوقت في المكتب وخارجه .
2. أجهزة الرد (الآنسر ماشين) : تتيح هذه الأجهزة استقبال الرسائل والرد عليها متى شئت ، كما تظهر رقم المتصل ، وهذا يتيح لك الخيار في الرد أو عدمه .
3. البريد المسموع : يربط البريد المسموع نظام الهواتف بالحاسب الآلي معاً .

مميزات الاتصال: لقد وفرت أجهزة الاتصال الحديثة الوقت وخفضت ما كان يهدر منه ، فتجد بعض الهواتف تخزن عدداً كبيراً من أرقام المتصلين ، والبعض منها يتصل عن طريق زر واحد وأخرى عن طريق الصوت ، كذلك يمكن استخدام بعضها كمكبرات للصوت والنداء ، وبعضها يقوم بالاتصال بشكل آلي .

الاتصال الوقائي: وفر هذا النوع وقتاً لا بأس به ، إضافة للمحافظة على السمة العامة ، فبعض الهواتف تمكنك من الحديث دون الحاجة لمسك سماعة الهاتف (سبيكر) وهكذا وفرت أداء عمل آخر إضافة لمكالمتك ، وساعدت أيضاً على التقليل من آلام الرقبة والأذن الناتج عن سماعة الهاتف .

البقاء على اتصال: هناك العديد من الأجهزة التي تبقيك على اتصال مع محيطك الخارجي وهي :

1. برمجة الهاتف لتحويل مكالمة من مكان إلى آخر .

2. النداء الآلي (البيجر). 3. هواتف السيارة والمحمولة. 4. الفاكس.

البدائل المتوفرة لعقد الاجتماعات: تستهلك بعض الاجتماعات الكثير من الوقت والجهد والمال، وقد لا يكون لذلك جدوى؛ خصوصاً إذا كان الاجتماع غير فعال، ولتجنب بعض هذه الاجتماعات عليك أن تعرض هذه البدائل وهي:

الاجتماعات باستعمال المكالمات الهاتفية وذلك عن طريق أمر التنزيل الذي في مكان شركة الاتصالات، فيتم الاتصال بأكثر من واحدة في وقت واحد وجعلهم يتصلون مع بعضهم مهما بعدت أماكنهم؛ فيحصل الاتصال بالصوت وقد يكون بالصورة بمساعدة الحاسب الآلي مما يوفر الوقت والجهد والمال.

المؤتمرات الهاتفية: وتستطيع من خلالها ربط مؤتمرين أو أكثر في دول متعددة، مما يتيح فرصة أكثر للنقاش حول مسألة ما أو موضوعٍ ما؛ مما يوفر الوقت والجهد والمال.

تقنية الحاسوب: أصبحت الحاسبات الآلية شائعة اليوم، ولا يمكن الاستغناء عنها، فقد وفرت وقتاً كبيراً كان يبذل سابقاً ومنها:

1. أجهزة الحاسوب المحمولة.
2. المودم.
3. الماسحات الضوئية.
4. أجهزة تمييز الصوت.
5. شرائط الذاكرة الإلكترونية.
6. المفكرات الآلية.

التخطيط الفعَّال للوقت:

1. **اجمع المعلومات**: دوِّن الوقت خلال جدول زمني تضعه لنفسك وكن أميناً بوضع التفاصيل.
2. **قم بتحليل طريقة استعمالك للوقت**: عند قيامك بتحليل وجمع المعلومات استعمل الأسلوب الأمثل في الاستفادة من وقتك مثل مخطط برت.
3. **ضع خططاً للعمل**: قم بعد ذلك بوضع الخطط العملية لتحسين استخدام وقتك.
4. **المتابعة**: بعد مرور فترة من سير العمل، قم بتقويم مدى تطورك وتحسنك ومعرفة النقاط التي لا زالت بحاجة للتحسين.

5. **الاحتفاظ بمدوّنة يومية**:

- سجل أنشطتك كل نصف ساعة، وكن دقيقاً وأميناً؛ لأنه وقتك أنت .
- اختر أسبوعاً كنموذج، وتجنب الأسابيع التي تكون فيها متعباً.
- علق على كل نشاط، وكيف تم إنجازه؟ وملاحظتك على إنجازه
- قوّم هذا اليوم عند انتهائه، وهل هو يوم عادي، أم مزدحم، أم غير ذلك؟

6. **استغل الأوقات الهامشية**: والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال (مثل: استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، توقع الزوار)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.

ويجب عليك أن تتأمل كيف تقضي دائماً وقتك، ثم تحلله، وتحدد مواقع الأوقات الهامشية، وتضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان مثل: (ذكر الله عز وجل، الاستماع إلى الشرائط المفيدة، والاسترخاء، والنوم الخفيف، والتأمل، والقراءة، والتفكير مراجعة حفظ القرآن. . إلخ).

7. **لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية**: لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم (ما يرون أنه مهم وضروري)، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك (استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.

ولكي لا تقع ضحية لذلك فإنه يجب عليك ـ بعد تحديد أهدافك وأولياتك ـ تطبيق معايير (الضرورة، والملائمة، والفعالية) الواردة في التمارين السابقة والقادمة على الأعمال والمهام والأنشطة التي تمارسها في حياتك.

قواعد أساسية لاستثمار الوقت:

استغل وقت انتظارك لحافلة المدرسة بقراءة كتيب أو قصة قصيرة أو أي شيء تراه مفيداً لك ويمكنك فعل الشيء نفسه أثناء تنقلك في الحافلة سواء أكنت متجهاً للمدرسة أو إلى أي مكان آخر.

في أثناء اجتماع الأصدقاء حاول أن تطرح موضوع ذا قيمة علمية للمناقشة، حيث تبادل المعلومات والآراء حول موضوع ما هو شكل صحيح لاستثمار الوقت.

تجنب نهائياً عادة التسويف ، فهي من أخطر العادات التي يمكن أن تسيطر على الطالب وتؤدي به إلى الاتكالية والكسل ومن ثم الإخفاق الدراسي.

استشارة الأهل والمربين بكيفية استثمار الوقت لأن " أكبر منك بيوم أعلم منك بسنة " .

ابعد عنك أحلام اليقظة والسرحان ، خلال وقت المذاكرة فهي تسرق منك الوقت الذي أنت بأمس الحاجة إليه من حيث لا تدري وتؤدي أيضاً إلى تدني نسبة الفهم والتركيز في الدراسة.

نصائح مهمة لتنظيم الوقت:

عدم إهمال الطالب الوقت المخصص لوجبة الإفطار أو الوجبات الأخرى، ووجبة الإفطار هي أساسية ومهمة بالنسبة للطالب، فهي تعطي الجسم الطاقة المناسبة خلال اليوم الدراسي، فالعضلات تحتاج إلى طاقة لتعمل بنشاط، والعقل يحتاج إلى طاقة ليعمل على نحو صحيح، لذلك من الأهمية أن يتناول الطالب وجبة الإفطار قبل التوجه إلى المدرسة.

مع الأخذ بمبدأ المرونة قدر الإمكان عند تنفيذ جدول تنظيم الوقت. استغلال فترة الصباح الأولى وفترة المساء للدراسة الفاعلة ، ففيها يكون الذهن في أقصى حالات استيعابه للمعلومات. إضافة إلى الأخذ بدافع الجدية عند تطبيق جدول تنظيم الوقت وتنفيذ محتوياته ، فالإصرار الذاتي عند الطالب على تنفيذ برنامج الجدول هو الذي يحقق المعجزات الدراسية للطالب.

عادة التسويف:

" إن العادة إما أن تكون أفضل خادم أو أسوأ سيد" ما هو التسويف ؟ التسويف هو عدم إنجاز نشاط أو واجب معين في وقته كأن يقوم الطالب بتأجيل واجبه الدراسي إلى أجل غير معلوم.

وكثيراً ما يقوم الطالب بالتسويف خلال حياته الدراسية فيقول : سوف أنجز واجب

الرياضيات مساءً وسأبدأ بدراسة العلوم غداً وهكذا حتى يصبح التسويف العادة التي تسيطر على طريقة إدارته لوقته .

الأساليب المساعدة للتخلص من عادة التسويف:

علم نفسك عبارة "هذه اللحظة" لا تؤجل ولا تسوف : أن الطالب حين يعتاد في إنجاز واجباته المدرسية على أسلوب "هذه اللحظة" سيجد نفسه يتسلق على سلالم التفوق الدراسي بكل سهولة وذلك لاعتبارات عدة من أهمها :

لن يجد الطالب نفسه مثقلاً بالمذاكرة ، عند قدوم الامتحانات الفصلية أو النهائية .

الإنجاز التدريجي للواجب المدرسي ، يعطي الطالب القوة المعرفية ، فغالبية المناهج الدراسية تبنى على نحو تكاملي ، أي أن كل فصل دراسي يؤسس معرفياً للفصل الذي يليه ، لذلك فالطالب الذي أتقن تعلم فصل ما ، سيسهل عليه تعلم الفصل الذي يليه ، وينطبق المبدأ على التكامل بين المواد .

أسلوب هذه اللحظة . . يمنح الطالب القدرة السيكولوجية على تنظيم وقته .

أسلوب هذه اللحظة . . يعطي الطالب الشعور بالرضا عن الذات ، مما يدفعه نحو الإنجاز بشكل مستمر .

تخيل المكافأة التي ستحصل عليها في حال الانتهاء من دراستك .

تعتبر المكافأة بعد إنجاز أي عمل كان بمثابة التعزيز الإيجابي الذي يدعم العمل لدى الطالب بشكل مستمر ، والطالب الذي يتصور أنه أنجز واجبه الدراسي هذا اليوم ، سيحصل على أمور كثيرة منها على سبيل المثال :

- رضا الله ورضا الوالدين .
- الحصول على درجة تقديرية عالية أمام زملائه في المدرسة .
- الخروج مع بعض الأصدقاء إلى النادي أو لممارسة ألعاب رياضية . . . إلخ
- الحصول على جائزة التفوق الدراسي في نهاية العام الدراسي .

وحين يضع الطالب أمامه هذه التصورات أو ما يشابهها ، فإنها تمنحه القدرة الذاتية على

انجاز واجباته المدرسية في وقتها على المدى القريب، وتمنحه الثقة بالنفس والتفوق على المدى البعيد وبالخصوص في أثناء تأدية اختباراته المدرسية .

احتفظ بسجل خاص تكتب فيه واجباتك من الأهمية أن يحتفظ الطالب بدفتر صغير في حقيبته ، يكتب فيه الواجبات المدرسية التي تطلب منه، وحين يعود إلى المنزل يحبذ أن يُعلم الطالب والديه بالواجبات التي عليه أن يقوم بها وذلك ليقوم الوالدان بتذكير الطالب بواجباته وليسرع هو بعد ذلك لانجازها، ومن أهم ميزات سجل الواجبات المدرسية اليومية هي :

الدقة في تسجيل الواجبات المدرسية وعدم نسيان أي منها، فاللجوء إلى الأصدقاء في كثير من الأحيان للتذكير بالواجبات لا يعطي الدقة المطلوبة وقد يعرض الطالب نفسه للإحراج أمام زملائه والمدرس في حال نسي أداء أحد واجباته .

سجل الواجبات المدرسية بين يدي الطالب . . يعطي الصورة المثالية للطالب المجد والمثابر أمام أساتذته وأسرته .

سجل الواجبات المدرسية قاعد تنظيمية ، ينطلق منها الطالب حين يبدأ في إنجاز واجباته اليومية، كلما أنجز الطالب أحد الواجبات المفروضة عليه أن يقوم بشطبها من السجل، والانتقال إلى الواجب الذي يليه وهكذا حتى ينتهي من جميع واجباته .

قانون الأولويات في المذاكرة الناجحة : في كل مناحي الحياة هناك أولويات لا بد من البدء بها أولاً، والطالب المتفوق هو من رسم لنفسه أولويات يسلكها تباعاً سواء من المواد الدراسية أو في مسألة الوقت . . . إلخ .

أولويات المواد الدراسية:

يدرس الطالب العديد من أشكال المواد الدراسية ، فمنها ما هو سهل ومنها ما هو صعب، ومنها ما هو مرغوب في دراسته ومنه ما هو غير مرغوب بدراسته، والمشكلة أنه لا خيار أمام الطالب، فجميع المواد السهلة والصعبة، المرغوب فيها وغير المرغوب فيها، جميعها تحتاج إلى دراسة والحصول على علامات مرتفعة لبلوغ التفوق . .

والسؤال الذي يطرحه الطالب على نفسه . . . من أين أبدأ ؟

لذلك يأتي قانون الأولويات ليمهد الطريق أمام الطالب ويجعله ميسراً، وقد ابتكر أحد الخبراء المهتمين بهذه المسألة قاعدة أساسية مهمة للعمل وفق قانون الأولويات وتسمى هذه القاعدة (20/ 80) فقد لاحظ الخبير أن الأعمال التي يقوم بها الإنسان في يوم ما ، ما هي إلا 20 بالمائة منها متعادلة في أهمية الـ 80 بالمائة الأخرى .

لذلك ينصح الخبير بأن نسأل أنفسنا دائماً السؤال . . ما هو أهم شيء استغل فيه وقتي الآن استغلالاً مثمراً . . . ؟ .

إذا كنت تريد عمل شيئين (أ-ب) فلابد لك من أن تختار "أ" أو "ب" وعليك هنا أن تختار الأهم من بينهما، وأيهما تستثمر فيه وقتك خير استغلال، وأي شيء غيره تعمله في ذلك الوقت فهو إضاعة للوقت إلى حد ما، لأنه لا يوجد أبداً وقت لعمل كل شيء وإنما يوجد دائماً الوقت لعمل المهم . . . .

أبدأ دراستك بالمواد الصعبة والتي لا ترغب بدراستها:

يواجه العديد من الطلبة مواد صعبة لا يرغبون بدراستها ويعملون حينها إلى تأجيل دراستها لوقت آخر، ويفاجئ الكثير من الطلاب أنهم على مشارف الامتحانات وهم لم يتمكنوا بعد من استيعاب واستذكار تلك المواد . . . ما العمل . . ؟ .

في الحقيقة تشكل المواد الصعبة بالنسبة للطالب جداراً كبيراً للألم، وبنفس الوقت يبحث عن المتعة في النجاح والتفوق ، لذلك فلا مناص أمام الطالب إلا تحطيم ذلك الجدار والوصول إلى التفوق .

وتحطيم جدار الألم من المواد الصعبة ، يبدأ من الرغبة والاهتمام التدريجي نحو هذه المواد وصحيح أنها خطوة قد تكون صعبة إلا أنها أساسية ، ويوصي علماء النفس في مثل هذه الحالة أن تتولد لدى الطالب القوة الذاتية التي تحفزه لدراسة هذه المواد دراسة جادة وشاقة، ومهما عانى الطالب في البدايات إلا أن النتيجة ستكون النجاح والتفوق، ومنه فلا شيء يخلق الاهتمام بشيء مثل النجاح فيه .

ومما يساعد الطالب أيضاً في تجاوز مشكلاته في المواد الصعبة، دور كل من المعلم في المدرسة

والوالدين في المنزل وتشجيع الطالب على تجاوز مشكلاته في المواد الصعبة ولا بد هنا من تـدعيم سلوكه بشكل إيجابي أي لا بد من استخدام التدعيم الإيجابي لتعديل سلوك الطالب تجاه دراسة المواد الصعبة فقد أثبتت الدراسة التربوية والنفسية ، فعالية التدعيم الإيجـابي في تطـوير قـدرات الطالب الدراسية .

أولوية تنظيم وقت الدراسة:

لما كانت هناك أوقات تكون فيها الدراسة فعالة ، كأوقات الصباح الباكر وسـاعات المـساء الأولى والتي يكون فيها الذهن متفتح حتى أقصى الحدود ، وجـب علـى الطالـب عـدم تأجيـل الدراسة في مثل هذه الأوقات ، وعليه أيضاً استخدام هذه الأوقات لمذاكرة المواد الصعبة والمواد التي تحتاج إلى حفظ .

ويلاحظ أنه لتحديد مواعيد الدراسة الناجحة يجب مراعاة الأمور التالية :

- أن تكون الدراسة في الأوقات التي يكون فيها الطالب نشيط الذهن والجسم .
- تجنب الدراسة بعد الأكل مباشرة .
- أخذ فترة 10عشرة دقائق تقريباً بعد كل ساعة من الدراسة .
- أخذ فترة راحة لمدة نصف ساعة بعد كل ساعتين أو ثلاث ساعات من الدراسة .
- أن يدرس الطالب يومياً سواء كانت هناك واجبات مدرسية أو امتحان أو لم يكن .
- أن يدرس في مواعيد يومية ثابتة ، لتتكـون لـدى الطالـب عـادة الجلـوس إلى المكتـب في مواعيد معينة كل يوم .
- التوقف عن الدراسة حين يأتي وقت النوم ، لأن الدراسة مع الارهاق فائـدتها محـدودة . عدم الإفراط في تناول الشاي أو القهوة أو بعض المنبهات كوسيلة للتنبيـه ويمكـن تنـاول بعض أنواع العصير أو الفاكهة حتى تزود الجسم بالنشاط .
- عدم الدراسة حتى ساعة متأخرة من الليل .
- يجب على الطالب أن يعطي لنفسه سبع ساعات من النوم العميق يومياً على الأقل .

جدول الأولويات:

يعتبر جدول الأولويات من الوسائل المساعدة للطالب في توضيح خطة دراسته اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية ، فمن خلاله يسأل الطالب نفسه . . ما هي المواد الواجب دراستها فوراً . . ؟ . وما هي المواد غير المستعجلة . . ؟ وما هو اليوم المناسب للقيام ببحث مدرسي على سبيل المثال . . ؟ .

وأسئلة كثيرة يمكن أن يطرحها الطالب على نفسه . . . إلا أن هذه الأسئلة كي تنتظم وتحقق النتائج المرجوة منها ، لا بد من ترجمتها إلى جدول أولويات يوضح للطالب الطريق نحو تحقيق هدف دراسي . وفيما يلي نقدم للطالب رسم توضيحي لجدول الأولويات :

ونحن هنا نعرض للقواعد العلمية للوصول إلى إدارة ناجحة للوقت خطوة-خطوة للارتقاء بهذه المهارة و إجادتها .

وتبدأ هذه الخطوة في أن نحلل موقفنا من تنظيم الوقت و أدارته ، وذلك للوصول إلى فاعلية استثماره ، فعندئذ ننتقل إلى الخطوة الثانية و هي أن تستشعر أهمية الوقت و أهميته و مدى حاجاتنا لتنظيمه و إدارته و أن استثمارنا لأوقاتنا هو استثمار لحياتنا كلها و أن الوقت هو أندر الموارد وإذا لم نستطع إدارته فلن نستطيع إدارة أي شيء

ثم ننتقل إلى الخطوة الثالثة و فيها تتعلم كيف نرتب أولوياتنا وكيف نراعي واجب الوقت و نتغلب على التأجيل .

ثم ننتقل إلى الخطوة الرابعة لنتعرف على الأشياء التي نحتاجها لكي ندير أوقاتنا بفاعلية لنضعها نصب أعيننا دائما لتكون منطلقنا للتغيير .

ثم ننتقل إلى الخطوة الخامسة لنتعرف على الأشياء التي تحد من إدارتنا لأوقاتنا و تقلل من كفاءتنا حتى نتجنبها .

ثم لابد من أن نضع أمامنا شخصيات منظمة ناجحة في إدارة وقتها و هذا في الخطوة السادسة .

ثم ننتقل إلى الخطوة السابعة لنتعرف كيف نتغلب على مضيعات الوقت التي تنبع دائما من مصدرين : احدهما البيئة المحيطة ، و الأخر هو ذواتنا نحن .

ثم ننتقل إلى الخطوة الثامنة لنتعرف كيف نعالج تصوراتنا الخاطئة تجاه استثمار الوقت

ثم ننتقل إلى الخطوة التاسعة لنتعلم كيف نحسن إدارة أدوات الاتصال

ثم ننتقل إلى المرحلة العاشرة لنتعلم كيف نفوض أعمالنا و مسئوليتنا بفاعلية .

ثم ننتقل إلى الخطوة الحادية عشر لنتعلم كيف نتقن وقت الراحة كما نتقن وقت التعب ، إذ أن الحياة المنظمة تتيح الوقت لكل شيء . ثم نتعرف على بعض النماذج العلمية للإدارة الفعالة للوقت في الخطوة الثانية عشرا .

ولا بد من غرس احترام قيمة الوقت و استثماره في نفوس أبنائنا و من حولنا ، حيث أن تميزنا يكمن في قدرتنا أن نجعل من حولنا يهدفون معنا في مرمى واحد في الخطوة الثالثة عشر .

ثم ننتقل إلى الخطوة الرابعة عشر لنتعلم كيف ندرب غيرنا على كيفية استثمار الوقت .

طرق تنظيم الوقت:

إدارة الوقت بالأرقام:

إن الناس على اختلاف ظروفهم (الغني والفقير ، الفاشل والمتفوق ، الكبير والصغير) يمتلك كل منهم / 168/ ساعة أسبوعية للعمل والنشاط .

و يتوقف الفرق هنا بين هؤلاء الناس على إستراتيجية كل منهم على إدارته لهذه الساعات . . .

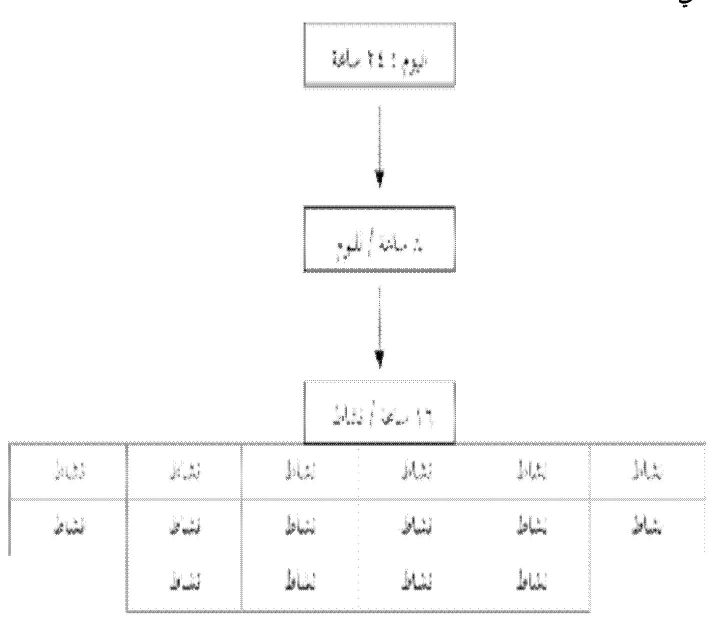
هل سأل أحدنا نفسه كم هي عدد الساعات التي نهدرها بدون فائدة كل أسبوع . . . ؟ ومنه فالطالب لديه يومياً / 16/ ساعة للنشاط الفعلي ، وهنا يتوقف الأمر على قدرة كل طالب على إدارته لهذه الساعات ، والتي يلزمها هدف ومخطط حتى تستثمر ، وإلا ستذهب في مهب الريح وستذهب ساعات أخرى غيرها أيضاً ، في حال عدم الانتباه إلى هدر الوقت من قبل الطالب نفسه أو من قبل الأسرة .

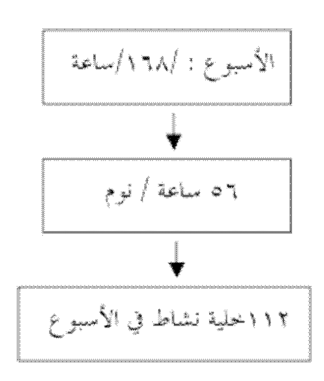
وفيما يلي مخطط نوضح فيه توزع الوقت إلى ساعات ، ومن خلاله يستطيع الطالب أن يحول

كل خلية في المخطط إلى ساعة عمل ، يخصصها لأداء واجب مدرسي أو اجتماعي أو ديني . . . . إلخ .

المهم هنا أن ينجز الطالب خلال الساعة المحددة واجباً دراسياً أو عملاً آخر مهماً ذو منفعة وفائدة عليه .

وتنطبق إدارة ساعات اليوم الواحد ، على إدارة ساعات الأسبوع ، والتي يكون مجموع الساعات لدى الطالب / 112/ ساعة أسبوعية للنشاط ، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي :





ولقد أثبتت طريقة إدارة الوقت بالأرقام فعاليتها في إيصال العديد من الناس سواء طلاب أو باحثين أو علماء إلى دفة النجاح والتفوق، ومن ثم الشهرة وقد عبر العالم "أوتو شميدث" عن تجربته مع إدارة الوقت بالأرقام، ويذكر العالم الجليل أنه كان يملئ كل خلايا اليوم المخصصة للنشاط بالعمل والإنتاج، ومع ذلك كان يشعر أنها لا تكفي لتحقيق حلمه المستقبلي مما اضطره الحال إلى تقليص عدد ساعات نومه إلى / 5ـ6/ ساعات يومياً أي أنه فعلياً كسب / 2/ ساعة في اليوم الواحد و / 14/ ساعة أسبوعياً للعمل، ومن خلال العمل الدءوب وإدارة الوقت بدقة، أصبح "أوتو شميدث" عالماً كبيراً ووصل إلى العديد من الاكتشافات العلمية الهامة وينصح "أوتو شميدث" طلاب العلم وهم في ريعان الشباب، أن لا يقضوا أيام شبابهم بالنوم دون المبرر فالإنسان عموماً يقضي ثلث حياته بالنوم.

وفي النهاية يستطيع الطالب أيضاً أن يحدد الفعاليات والأنشطة التي عليه أن يقوم بها خلال اليوم الواحد وتحديد الزمن المخصص لكل فعالية من خلال جدول بسيط يمكنه أيضاً من ضبط عملية هدر الوقت والجدول موضح فيما يلي:

مقدار الوقت : (٢٤ ساعة) أو (١٦٨ ساعة للأسبوع)						
الأنشطة والفعاليات الواجب القيام بها						
النوم	المدرسة	التلفاز	استراحة طعام	دروس	أمور أخرى	مجموع الساعات
٨ ساعة	٥ ساعة	٢ ساعة	٢ ساعة	٤ ساعة	٣ ساعة	٢٤ ساعة

جدول تنظيم الوقت:

يعد جدول تنظيم الوقت من أهم الطرق المستخدمة في تنظيم الوقت وأكثرها فاعلية، وهو يبين النشاطات والفعاليات المختلفة والمدة الزمنية لتحقيق كل منها وذلك على مدار 24 ساعة يومية أو 168 ساعة أسبوعية.

وعلى الرغم من صعوبة تطبيق جدول تنظيم الوقت إلا أن التمرس على استخدامه يؤدي إلى خلق فاعلية الضبط الذاتي للوقت لدى الطالب.

وينصح في البداية أن يتم استخدام جدول تنظيم الوقت بشكل تدريجي حيث يقوم الطالب بتخصيص ثلاثة أيام أسبوعية واعتبارها أيام نموذجية يستخدم فيها جدول تنظيم الوقت. ومن **أهم مميزات هذه الطريقة:**

يستطيع الطالب من خلالها حساب مقدار الوقت الضائع لديه، سواءً على مدار اليوم أو الأسبوع وتشكل هذه الميزة نقطة مهمة لاعتبارها أساس للتقويم الذاتي يقوم به الطالب بشكل دوري لتصحيح خطة استثماره لوقته.

تدريب الطالب على مسألة التنظيم الذاتي، الذي يحتاج إليه في رحلته الدراسية أكثر من أي شيء آخر.

إدارة وتنظيم الوقت:

مهارة إدارة وتنظيم الوقت:

مهارة إدارة وتنظيم الوقت هي قدرة الطالب الذاتية أو مساعدة الآخرين (الأهل، والمربين) على رسم مخطط زمني ينتظم فيه أداء الطالب الدراسي ونشاطه الاجتماعي والترفيهي، سواء كان التخطيط من أجل يوم أو أسبوع أو شهر أو حتى لعام دراسي كامل. وحتى تكون إدارة الوقت وتنظيمه فاعلة ومنتجة وتنعكس بشكل إيجابي على مستقبل الطالب، فيجب أن يكون لهذه الإدارة نقطة تركيز بعيدة المدى تسعى لتحقيقها، وتتمثل نقطة التركيز بعيدة المدى بأساسيات نجاح إدارة الوقت وتنظيمه.

أساسيات نـجاح إدارة الوقت وتنظيمه:

حدد هدفك في الحياة: غالباً ما تلجأ بعض الأسر إلى صياغة هدف لأبنائها ، على الرغم من عدم رغبة الأبناء بهذا الهدف ، لذلك تأتي النتائج المدرسية مخيبة لآمال الأسرة والأبناء على حد سواء ، لذلك لا بد أن يتبلور في ذهن الطالب بشكل ذاتي ، ومن المراحل الأولى هدفـه في الحيـاة ويسأل نفسه الأسئلة التالية :

ـ ماذا أريد أن أحقق من خلال دراستي؟
ـ ماذا أريد أن أكون في المستقبل؟
ـ ما الخطوات العملية التي عليّ أن أقوم بها لتحقيق مستقبلي؟

مجموعة هذه الأسئلة وأسئلة غيرها ، إلى جانب تشجيع ومساعدة الأهل في صياغة الهدف ، شريطة أن تأتي المساعدة على منوال حاجات ورغبات وقدرات وتطلعـات الطالـب ، هـي مـن الأمور المهمة لتفعيل وتنمية مهارة إدارة الوقت وتنظيمه ، فالطالب يعرف أنه كلما انـتظم لديـه الوقت وأنجز واجباته المدرسية على النحو المطلوب كلما اقترب من تحقيق هدفه الذي يحلم به . ولقد بينت دراسة تربوية حديثة أن الإنسان الذي لديه هـدف واضـح في حياتـه تـزداد إمكاناتـه المعنوية بشكل كبير ، ويستيقظ عقله ، وتتحرك دافعيته ، وتتولد لديه أفكار ، التي من شـأنها أن توصله لتحقيق هدفه .

وقد أصبح الهدف في حياة الإنسان أساس نجاحه ، فالطالب وطوال مسيرة حياتـه الدراسـية يحتاج إلى مرجعية (هدف) يعود إليه عندما تتقاذفه مجريات الحياة ومتغيراتها ، بحيث تمنحـه هـذه المرجعية قوة الـدفع الذاتيـة ، التي تحـافظ علـى تـوازن الطالـب وتعطيـه الدافعيـة نحـو الإنجـاز والاستمرارية لبلوغ الهدف .

ويعطي الأديب الروسي "ديمتري ليماشيف" توصـيفاً لأثـر تحديـد الأهـداف بقولـه : (إن الكثير مما أنجزه الفرد في حياته ، والوضع الذي تبوأه ومـا قدمـه للآخـرين ومـا اكتـسبه لنفـسه يعتمد كثيراً على الفرد نفسه أن النجاح لا يأتي صدفة ، فهو يعتمد على هدفه في الحياة ، وبعيداً عن الأهداف الوقتية الصغيرة ، فان كل فرد ينبغي أن يكون له هدف فوق شخصي خارج إطـار ذاته ، ومن ثم فإن خطر الفشل سوف يختزل إلى الحد الأدنى) .

لذلك كثيراً ما يحذر أصحاب الحكمة والعلم طلبتهم بالقول: إما أن تضعوا هدفاً لحياتكم وتسيروا بكل ثقة ودراية، أو ستصنعه لكم الظروف وبالتأكيد فإما تضع لنفسك هدفاً أو تفشل. . .

وفي ضوء ما سبق ذكره فقد أجريت دراسة تتبعية على مجموعتين من الطلاب، كان الطلاب في المجموعة الأولى قد حدد كل منهم هدفه في الحياة، أما المجموع الثانية فلم تحدد هدفها المستقبلي وبعد عشرين عاماً من الدراسة ثبت أن 95٪ من الطلاب الذين حددوا هدفهم قد حققوا ما حلموا به في بداية حياتهم، أما المجموعة الثانية فلم يحقق هؤلاء الطلبة إنجازات مهمة على صعيد حياتهم الشخصية والمهنية.

حول كل تحدٍ في حياتك إلى نجاح:

كثير من الطلبة الذين يخفقون خلال مسيرتهم الدراسية، إما بالرسوب في إحدى السنوات الدراسية أو بالإخفاق في تحقيق درجات اجتماعية عالية، أو هناك من يواجه مشكلات مادية أو معنوية في حياته، وهنا يقع هؤلاء الطلاب فريسة سهلة للوم وتأنيب الضمير، مما ينعكس سلباً على إدارتهم لحياتهم، مما يجعل سفينتهم التي يفترض أن تصل إلى شاطئ المستقبل في الوقت والمكان المناسبين، نجدها تبحر بدون دفة قيادة. . . وهل تصل سفينة لشاطئ الأمان بدون دفة قيادة؟

لينظر كل منا إلى المصباح الكهربائي في الغرفة التي يجلس فيها، ولنتصور مخترع هذا المصباح وكم هي عدد المرات التي أخفق فيها قبل الوصول إلى اختراعه. . قدّر عدد الإخفاقات؟

لقد أخفق توماس أديسون مخترع المصباح الكهربائي (10.000) مرة في تجاربه لاختراع المصباح. . ولم ييأس، بل الغريب في الأمر أن الصحف آنذاك اتهمت أديسون بأنه رجل مجنون، وأنه يبدد وقته وحياته من أجل حلم لن يتحقق، والطريف في الأمر أن أحد الصحفيين قابل أديسون بعد المحاولة (5000) وقال له أديسون رغم كل هذه المحاولات الفاشلة إلا أنني لم أخفق بعد!

إن عظماء الإنسانية لم يصلوا إلى تفوقهم إلا بعد إخفاقات . . لكـن إخفاقـاتهم لم تمـنعهم من السير نحو الأمام ،فحققوا بذلك مبتغـاهم . . ألم يقـل علمـاء الـنفس منـذ البـدايات، أن الأبواب الموصدة تخلق الإنسان غير العادي .

وفي الحقيقة أن الشخصية الناجحة في الحياة، هي الشخـصية المـصقولة بالمعانـاة والتجـارب المؤلمة، بحيث يقاس نجاح شخص بقدرته على خوض التجارب الجديدة مهمـا كانـت صـعبة أو مؤلمة، والعالمة "هيلين كيلر" تذهب هنا للقول: "إن الحياة إما مغامرة جريئة و إما لا شيء" .

أهمية الوقت:

حثت الأديان السماوية على أهمية الوقت وكيفية استغلاله الاسـتغلال الأمثـل، كمـا أكـد الدين الإسلامي على أن الوقت مادة الحياة ومعنى الوجود ؟ يقول سـبحانه وتعـالى: M ! " # $ % & ' ( ) * + , - . / 0 1 L (سورة العصر).

ويذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم موقفين للإنـسان ينـدم فيهمـا أشـد النـدم علـى ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم، الموقف الأول: ساعة الاحتضار وفيه يقول الكافر كما أخبر القرآن الكـريم: M x y z { | } ~ ارْجِعُونِ ❁ لَعَلِّي أَعْمَلُ صَالِحًا فِيمَا تَرَكْتُ كَلَّا إِنَّهَا كَلِمَةٌ هُوَ قَائِلُهَا وَمِن وَرَائِهِم بَرْزَخٌ إِلَى µ L (المؤمنـــون: 99ـ100)، والموقـــف الثـــاني: في الآخـــرة، يقـــول تعـــالى: M 9 : ; < = > ? @ A B C . . . L (يـــونس: 45)، M à â يَوْمَ لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا عَشِيَّةً ç è L (النازعـــات: 46)، M b c d e f g h ❁ j k l m n o p q ❁ s t u v w y z { | L (المؤمنون: 112ـ114).

وقد بين الرسول (ﷺ) أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم، حيث قـال في الحـديث الـذي رواه مسلم " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الـصحة والفـراغ " رواه مـسلم، وحـث (ﷺ) في حديث آخر على اغتنام الوقت بقوله: " أغتنم خمساً قبل خمس " وذكر منها " فراغك

قبل شغلك " ، ويبين (ﷺ) في حديث آخر أنه : " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل " وذكر منها " عن عمره فيما أفناه، وماله من أين اكتسبه، وعلمه فيما فعل به . "رواه الترمذي"

وقد كانت المفاهيم العظيمة السابقة عن الوقت وأهميته ماثلة للعيان دوماً في حياة الناجحين من سلف هذه الأمة ، فقد روي عن ابن مسعود (ﷺ) أنه قال : (ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه ، نقص فيه أجلي ولم يزدد عملي) ، وروي عن الحسن البصري رحمه الله قوله : (ما من يوم ينشق فجره إلا نادى مناد من قبل الحق : يا أبن آدم ، أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد، فتزود مني بعمل صالح فإني لا أعود إلى يوم القيامة) ، ويقول الإمام أبن القيم الجوزية رحمه الله في كتابه (الجواب الكافي) : " فالعارف لزم وقته ، فإن أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها ، فجميع المصالح إنما تنشأ من الوقت ، وان ضيعه لم يستدركه أبدا . . فوقت الإنسان عمره في الحقيقة ، وهو مادة حياته الأبدية في النعيم المقيم ، ومادة معيشته الضنك في العذاب الأليم ، وهو يمر أسرع من مر السحاب . فما كان من وقته لله وبالله فهو حياته وعمره ، وغير ذلك ليس محسوبا من حياته ، وان عاش فيه عاش عيش البهائم . فإذا قطع وقته في الغفلة والسهو والأماني الباطلة ، وكان خير ما قطعه به النوم والبطالة ، فموت هذا خير له من حياته " .

إن قضية إدارة الوقت من القضايا الهامة في حياة الإنسان ، ومهارة إدارة الوقت عبارة عن ترشيد عملي للهدر في الوقت والجهد والمال ، كما أن فوائد إدارة الوقت الإدارة السليمة لا تعود بالفائدة على صاحبها فحسب بل تنعكس على المجتمع الذي يعيش فيه ، ومن السلوكيات المشاهدة يومياً نجد من ينطلق مسرعا بسيارته متجاوزا السرعة القانونية وقد يتجاوز الإشارات المرورية دون اكتراث بدعوى انه قد يتأخر عن موعد رحلة جوية أو موعد امتحان أو اجتماع أو مقابلة طبيب والسبب سوء تقدير الوقت مع علمه مسبقا بأوقات تلك المواعيد ، وقد ينجم عن سوء التقدير هذا ما لا تحمد عقباه .

إن قيمة وحجم ما ننجزه من أعمال يومية يقاس بمقدار الوقت الذي نستهلكه في ذلك الإنجاز ، وذلك لأن الجهد المطلوب للإنجاز مرتبط بالمساحة الزمنية المتاحة لإنجاز أعمالنا ،

والتخطيط السليم لاستثمار تلك المساحة الزمنية كفيل برفع الطاقة الإنتاجية دون الحاجة إلى مضاعفة الجهد وبالتالي حدوث القلق والضغوط النفسية من جراء هدر الوقت.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هل نحن نرث السلوك المتعلق بهدر الوقت أم نكتسبه؟ والحقيقة أن لكثير من الموروثات الاجتماعية دوراً أساسياً في سلوكنا وهذه أمور محمودة إذا كانت تلك الموروثات إيجابية ومرتبطة بالقيم الحميدة والأخلاق الفاضلة، ولكن من بين الأمور الحميدة الموروثة تبرز عادات وتقاليد اجتماعية أخرى توجه سلوك الفرد منها عدم الاكتراث بإدارة الوقت وترك معظم شئون الحياة للظروف.

إن المنطلق الذي يجب أن ننطلق منه لإدارة شئون الحياة هو منطلق (أعقلها وتوكل)، وكلمة أعقلها تعني في مفهومنا التربوي التنظيم والاستعداد وتهيئة جميع الظروف التي تمكننا من النجاح في إنجاز مهامنا الحياتية، وبالمفهوم العلمي العملي وضع أهداف محددة لتوجيه الجهد المبذول لإنجاز الأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية.

وفي الشأن التربوي تبرز أهمية إدارة الوقت من خلال التوزيع المنهجي للمقررات المراد تدريسها، فعندما تضع الإدارة التربوية الجدول الزمني لتنفيذ مقرر ما وتوزع موضوعات ذلك المقرر إلى وحدات تعليمية وفق أهداف تعليمية سلوكية قوامها القدرات الذهنية الإدراكية للطلاب فهي بذلك تحدد حجم وزمن الجهد المطلوب لتنفيذ المقرر الدراسي، وكذلك الزمن المطلوب لتهيئة إدراك الطالب عند الانتقال من مقرر إلى مقرر آخر أثناء اليوم الدراسي.

فالنظرية التربوية تؤكد على أهمية إتاحة الفرصة الزمنية للاستعداد الذهني عند الانتقال من مقرر في الدرس الأول إلى مقرر آخر في الدرس الثاني وإلا سوف يكون ذلك على حساب الاستيعاب المبكر في بداية كل درس، إنما جعلت الفسحة في نهاية كل درس لهذا الغرض، لذا تناط مهمة متابعة إدارة الوقت في المدرسة بعد تنظيمها نظريا بإدارة المدرسة والمدرسين أنفسهم، كما أن مهارة المعلم في إدارة الوقت تبرز من خلال تنفيذه للمنهج الموكل إليه في الوقت المحدد دون اللجوء في نهاية الفصل الدراسي إلى سلب الطلاب حقوقهم في حصص الرياضة والرسم والأنشطة الأخرى بحجة أن مدرسا لم يتمكن من إنهاء مقرره في الوقت الممنوح له في الجدول الدراسي، أو تقليص الأنشطة اللاصفية التي لا تقل أهمية عن بقية المقررات.

إن عدم الاهتمام باستغلال الوقت وتنظيمه إدارته كما يجب من السلوكيات المشاهدة يوميا، وذلك لأن تأجيل المهام والأنشطة العملية والاجتماعية أصبح اقتناعاً ذاتياً بأن هناك متسعا من الوقت لمثل هذه الأمور، وبالتالي يصبح التأجيل هو القاعدة ومفهوم المفروض والواجب وما ينبغي هو الأسلوب السائد في حياتنا وهذه القاعدة تمارس نتيجة عدم التخطيط ورسم الأهداف لأنشطتنا اليومية التي تعد من مصوغات مهارة إدارة الوقت.

وفي ضوء ما تقدم تتضح أهمية الوقت وعلاقته بالتعليم والمعلم والطالب ومكونات العملية التعليمية لذلك نقول أن مع التقدم المذهل في الاكتشافات والإيقاع الحديث أو السريع للحياة عامة يتضح لنا أهمية الوقت خصوصا في ظل التحولات في المعاملات الإنسانية من التوجه للمصلحة العامة إلى الخاصة وإعطاء الوقت للمصلحة الخاصة.

وفى النهاية يمكن القول أن الوقت مهم حاول الكثير الحديث عنه ولكن البعض لا يقدروه بشكل مناسب من جميع الجوانب، وذلك لأنه يعتبر أساس لكل عمل ونختتم بالقول أن الإنسان الذي لديه هدف هو الإنسان الذي يشعر بالوقت ويقدره ويعمل على تنظيمه وحُسن استغلاله.

الفصل الرابع

إدارة الأزمات التعليمية



مقدمة:

بدأت وزارة التربية والتعليم في إجراء الدراسات التي كشفت عن أوجه الأزمة التعليمية في بداية التسعينيات، حيث تبين أن أكثر من نصف المدارس في مصر لا يصلح بكل المقاييس للحفاظ على الحد الأدنى للإنسانية، وقد تبين أن المعلم قد تم إهماله طويلا، وكشفت الدراسات عن أزمة التعليم في المناهج الدراسية حيث ركزت على حشو عقول الأطفال بكم متزايد من المعلومات دون أي جهد في تنمية القدرات العقلية من فهم وتحليل وتفكير وحل للمشكلات، ولذلك ركزت الوزارة في مسيرة الإصلاح على ضرورة الخروج من هذه الأزمة في ضوء خطة مدروسة.

وسوف يتناول المؤلف في هذا الفصل الموضوعات التالية بالدراسة والتحليل على النحو التالي:

- مفهوم الأزمة وتعريف خصائصها، وأنواع الأزمات وتقسيماتها وأسباب نشوء الأزمات، و- احتياجات التعامل مع الأزمات والتجهيزات اللازمة للتعامل معها، و الملامح الأساسية لنظرية التدخل في الأزمة، وخطوات وطرق التعامل مع الأزمات (طرق إدارة الأزمات)، و التأثير المتبادل بين الأزمة والمجتمع الذي حدثت فيه، وتعبئة المجتمع لمعالجة الأزمة، ونحو نظام وقائي ضد الأزمات.
- مفهوم الأزمة التعليمية، وأزمة التعليم ما قبل الجامعي، وأزمة التعليم الجامعي، و أزمة بطالة المتعلمين في مصر، والجودة الشاملة في الجامعات للتغلب على الأزمات.

المحور الأول: مفهوم الأزمة وأبعادها ونظرياتها

مفهوم إدارة الأزمات:

أن الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه اشخص المسئول يكون في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.

كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية من دولة أو مؤسسة أو مشروع أو أسرة، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية حيث تعتبر الأزمة تحدياً وصراعاً بين متخذ القرار وبين القوى الصانعة للأزمة مرافقة لقلق أو قوى ضاغطة وتهديد أمن الكيان الإداري.

الخصائص الأساسية للأزمة:

وعن خصائص الأزمة الأساسية يشير كثير من الباحثين إلى مجموعة كبيرة من الخصائص والتي تتمثل في:

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها.
- استقطابها للاهتمام.
- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.
- سيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجهول التي يضمها إطار الأزمة. والتي تتمثل في:

- مخاطر انهيار الكيان الإداري .
- مخاطر انهيار سمعة وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري .
- مخاطر الدخول في دائرة المجهول المستقبلية التي يصعب حسابها وتوقعها .

كما أشارت مجموعة أخري من الباحثين إلي مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في الموقف أو المشكلة حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة ، وأهم هذه الخصائص هي :

- وجود تركيبه من القوى التي تضغط على الإنسان سواء جسمية أو نفسية أو اجتماعية .
- أن ينظر الإنسان إلى هذه القوى على أنها تشكل تهديدا أساسيا لحياته .
- أن يلقى موقف الأزمة على من يتعرض لها مسئوليات تخرج عن نطاق الإمكانيات الأشخاص الآخرين يلجئون إليهم في طلب المساعدة وتخرج عن السلوك الذي تعودوا عليه في حياتهم .
- أن يشعر الإنسان تجاه هذا الموقف باليأس وعدم القدرة على التعامل معه .
- يفقد الإنسان في معظم الحالات ثقته في نفسه ويخشى من أن يؤدى نصرفه إلى السير في اتجاه خاطئ يندم عليه فيما بعد .
- كثيرا ما يؤدى موقف الأزمة إلى أثاره مشكلات من الماضي كانت مؤجلة أو تم حلها بشكل جزئي ويؤدى إلى زيادة تعقيد الأزمة .
- تضعف إلى حد كبير في موقف الأزمة الحيل الدفاعية للذات ، لذا يصبح الفرد أكثر قابلية للاستهواء والتأثير بالآخرين وأكثر تعاونا مع العلاج .
- قد يؤدى موقف الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية .
- الأزمة موقف لا يستطيع الإنسان أم يتحمل معايشته مدة طويلة .

تظهر خلال فترة الأزمة ومحاولة استعادة التوازن أساليب تكيفيه جديدة تمكن الفرد من التعامل بفاعلية أكبر مع مواقف الأزمات المقبلة كما قد تظهر أنماط سلوكية مشكلة تضعف من قدرة الإنسان على التعامل مع الأزمات في المستقبل .

وفي ضوء ما تقدم يمكن عرض المفاهيم التالية:

ما هي الأزمة؟ وما هو تعريفها؟

الأزمة هي نمط معين من المشكلات أو المواقف التي يتعرض لها فرد أو أسرة أو جماعة لها خصائص محددة، وتحدث المشكلة للفرد في الجماعة من حيث وجود القصور في التوظيف الاجتماعي لهم ولا يستطيعون سد هذا القصور بإمكانياته الذاتية مما يدفعه إلى طلب المعونة المتخصصة من الأخصائي الاجتماعي، مما يؤدى إلى عدم القيام بالمسئوليات الواجبة.

عرف كثير من المؤرخين والباحثين الأزمة، حيث:

يقول المؤرخ الإغريقي تيوديدس " الأزمة هي المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث"

ويعرفها "كابلن" **Kaplan** "الأزمة بأنها عملية واضحة تتطور خلال فترة زمنية وتصل إلى الذروة وهى الأزمة".

في حين قال عنها وليم كونت **William Count** " أنها لحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشرة وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لترى طبيعة الأشياء وقد تجردت عن زخرفتها"

في الوقت الذي يعرف كورال بيل **Coral Bell** الأزمة بأنها وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقة مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول والتفسخ في علاقات التحالف والتصدع في تماسك المنظمة الدولية.

فالأزمة هي: "مجموعة من العوائق والمشكلات والعراقيل التي يعاني منها قطاع أو مجال أو شيء ما، والتي تشل حركته العادية، وتخلخل أو تعوق إيقاع سيره الطبيعي، أو تجعله محدود المر دودية والكفاية، غير مستجيب، بشكل فعال، لمجمل الأهداف والغايات والمقاصد، التي من المفترض أن يسير باتجاه تحقيقها".

كيفية حدوث الأزمة:

يخضع الإنسان في مراحل عمره المختلفة لضغوط متنوعة يتـأثر بهـا ويتفاعـل معهـا ويحـاول إزالتهـا أو التقليـل مـن تأثيرهـا وإشـباع احتياجاتـه وتحقيـق التـوازن وأداء مـسئوليات أدواره الاجتماعية بشكل مقبول ، مما يؤدى ازدياد هذه الضغوط إلى إحداث اضطراب في توازن الفـرد وكلما أزداد اختلال التوازن ارتفع معدل التوتر .

يلجأ الإنسان إلى كل ما هو متاح لديه من مصادر وإمكانيات لاسـتعادة التـوازن فـإذا فـشل واستمرت المشكلات دون أن يستطيع حلها فأن التوتر يتصاعد إلى أن يصل إلى ما يسمى بنقطـة التحول حيث يعيش الإنسان مرحلة من الاضطراب واختلال التوازن بـذلك يـدخل في مرحلـة الأزمة .

ينظر الفرد إلى موقف الأزمة على أنه تهديد لوجوده أو لاحتياجاتـه الأساسـية أو مـشاعره . وقد تؤدى معايشة الإنسان لهذا الموقف إلى مشاعر سلبية قوية تظهر في صورة اكتئـاب أو يـأس وفقدان للأمل أو قلق .

تضعف خلال موقف الأزمة العمليات الدفاعية للذات وتصبح أكثر استعداد لقبول التـأثير الخارجي بحيث يصبح الحد الأدنى من التدخل قادرا على أحداث الحد الأقصى من التغيير .

قد تؤدى الأزمة إلى إثارة بعض المـشكلات القديمـة مـن الماضـي القريـب أو البعيـد أحلـت وتركت بدون حل أو تم حلها بشكل جزئي وعلى هذا فأن موقف الأزمة يمكن أن يكون فرصـة لحل هذه المشكلات .

العوامل المنتجة للأزمة:

وترى "رابوتا" الأزمة كنتائج لثلاثة عوامل مرتبطة ، هي :

- أحداث خطيرة تضع تهديدا أمام احتياجات البقاء الحالية والسابقة .
- يرتبط التهديد بشكل رمزي بالتهديدات الأولية والتي تنتج عن التعرض والصراع .
- الفشل في التوصل إلى ميكانزمات تكيف الملائمة .

مراحل الأزمة:

وصف "كابلن" أربع مراحل للازمة، هي :

1 . تأثير مبدئي ينشأ عنه استجابات تكيفيه .

2 . زيادة التوتر تحت الإثارة المستمرة .

3 . زيادة التوتر حتى ظهور مصادر الطوارئ الداخلية والخارجية وتبدأ في الحركة .

4 . المرحلة الحرة وتأتى إذا لم تهدأ الأزمة في المرحلة الثالثة ويؤدى التوتر إلى سوء السلوك الوظيفي .

حالة الأزمة:

إن حالة الأزمة هي حالة خيبة الأمل العاطفي الحاد يصاحبها مشاعر الارتباك والتوتر والاكتئاب والغضب والفوضى في العلاقات العادية والوظائف الاجتماعية . وأن حالة الأزمة الحادة محددة بزمن من(6ـ8) أسابيع في حدها الأقصى ويعتمد ذلك على طبيعة إدراك الحدث وخصائص حياه الفرد والأسرة .

تعريف قرار الأزمة:

أنه بفعل المفاجأة وضيق الوقت والشعور بالخطر الداهم والتوتر المرافق لاتخاذ القرار يكون تعريف قرار الأزمة بأنه : قرار غير عادي في ظروف استثنائية تؤثر سلباً عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل منها ، حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادة واتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات الاتصال ومهارات التفكير الإبداعي .

وعن أسباب الصراع والأزمات يأتي الصراع من أجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي ، والصراع من أجل التوسع السكاني وأزمات الانفجار السكاني وأزمات النظام الرأسمالي والصراع الأيديولوجي والاجتماعي والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية والصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة كذلك الصراع على الهيبة والنفوذ بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع .

من جهة أخرى يستعرض الباحثين أهم الأزمات المشهورة كأزمة ووترجيت، وأزمة كلينتون مونيكا، وأزمة مفاعل تشيرنوبيل، وأزمة مكوك الفضاء تشالنجر، وأزمة محصول القمح في الاتحاد السوفييتي خلال السبعينيات، وأزمات الانهيار الاقتصادي في المكسيك والبرازيل والأرجنتين، وأزمات الانهيار الاقتصادي في جنوب شرق آسيا في عام 1997 .

ويؤكد بريجينسكي على دور الموجهات التاريخية حيث ينبغي أن تستوعب النظرة المتعمقة للسياسة الخارجية ذلك الارتباط الوثيق بين الجغرافيا والقوة السياسية وبين الموجهات التاريخية والأولويات التاريخية والأولويات الجيولوجية وبدون ذلك تفقد هذه النظرة القدرة على الوقوف على الصلة الوثيقة بين القوة الوطنية والإستراتيجية العالمية.

ويستشهد الباحثين بما قاله هنري كيسنجر عن الحل لمشكلة إطلاق شبح الرعب النووي في عام 1953 في رسالته للحصول على درجة الدكتوراه فلسفة التاريخ من جامعة هارفارد، أن التاريخ ليس إلا معمل كبير لتجارب البشرية وأن نجاح رجال السياسية في الوصول إلى حل لمشكلة الرعب النووي قد يتوقف على عثورهم على معادلة وضع أسسها ساسة القرن التاسع عشر . . .

أبعاد الأزمات وخطورتها:

وعن أبعاد الأزمات وخطورتها أظهرت إحدى الدراسات أن لها بعدين هما:

البعد الأول: هو بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية.

البعد الثاني: فهو بعد الزمن الناجم عن الوقت الحرج المتاح لمتخذ القرار لاتخاذ قرار سريع وصائب ولا يضمن خطأ، فالوقت حرج ويسبب نشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى تقضي على الكيان الإداري.

لذلك ينبغي مراعاة مجموعة من المبادئ عند إدارة أزمة دولية أهمها:

يجب كتحديد الأهداف والحرص على عدم إحراج الخصم والتصعيد التدريجي للردع أو

الخيارات المرنة، وإتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر وتوسيع نطاق المشاورات وإحكام قبضة القيادة السياسية على القرار، وتوسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار وتحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية، وتعزيز نظام الاتصالات، في الوقت الذي تبدو أهمية الاستراتيجيات الدفاعية في إدارة الأزمات كإستراتيجية الدبلوماسية القسرية وإستراتيجية كسب الوقت والتهدئة وإستراتيجية اختبار الإمكانات لمنع صنع أزمة من الخصم وإستراتيجية التجزئة والرد والانتقام وإستراتيجية افتعال أزمة محدودة لمواجهة أزمة مضادة.

المفاهيم العلمية للأزمة:

وفي هذا الإطار ينبغي الاستناد إلي المفاهيم العلمية للأزمة في مجموعات، ومن أهمها:

مفهوم علمي يرتكز على منهج صانع القرار وتفاعله مع الأزمة سلوكه وتصرفاته وطريقة تعامله والتفسير الشمولي المتغير للأزمة يرصد من المفهومين السابقين المتغيرات المتلاحقة المترابطة وغير المترابطة.

مفهوم يرتكز على نظرية النظم التي تنطلق من إبراز العلاقة بين الأزمة الدولية والنظام الدولي، حيث ترتكز مدرسة صنع القرار على دراسات علمي النفس والاجتماع ومن أهم باحثيها هيومان كاهان وكنت مير وأنتوني فينز حيث تضيف هذه المدرسة لسمات الأزمة أهمية الزمن في صنع القرار والقدرة الإدراكية لصانع القرار وبنية الأزمة وطبيعتها ودرجة تعقيداتها على الوقت اللازم لفهم المشكلة.

في حين تعتمد مدرسة النظم على اعتبار أن الأزمة الدولية هي نقطة تحول هامة في تطور النظام الدولي والنظم الفرعية كما أن الأزمة الدولية تزيد من احتمالات الحرب واللجوء للقوة وللاستقرار والاضطراب في المجتمع الدولي حيث يمكن أن تؤدي الأزمة الدولية إلى تغير في النظام الدولي القائم وتربط بين الأزمة الدولية وظاهرة استخدام القوة والحرب والربط بين الأزمة والأحداث السابقة لها.

مفهوم المتغير الشمولي للأزمة: إن مفهوم المتغير الشمولي للأزمة الدولية التي تستفيد من مفهوم الأزمة لدى مدرسة النظم ومدرسة صنع القرار، والتي يعرفها مايل بريتشر "الأزمة

الدولية بأنها تدهور خطير في العلاقات بين دولتين أو أكثر نتيجة تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية في أطراف الأزمة وهذا التدهور يزيد إدراكهم لاحتمالات مواجهة عسكرية ووعيهم لضغوط الوقت المحدد اللازم للاستجابة لذلك التهديد والرد عليه" .

تصنيف الأزمات:

يوجد تصفيات متعددة للأزمات حيث تصنف طبقا لمعايير متعددة منها :

(1) **يمكن تصنيف الأزمات من حيث**: تكرار حدوثها بالأزمات الفورية الخاصة بمرحلة الرواج الاقتصادي :

- كأزمة التضخم النقدي .
- وأزمة نقص مواد الخام .
- وأزمة نقص الأيدي العاملة .
- وأزمة نقص رأس المال .
- وأزمة نقص الكوادر الإدارية .

(2) **كما يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لدرجة عمق الأزمة**: بالأزمات السطحية وهي أزمات لا تشكل خطورة كبيرة مثل أزمات الشائعات حيث تحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة مثل الأزمات التموينية المفتعلة .

كذلك الأزمات غير الدورية كأزمات عشوائية الحدوث كسوء الأحوال الجوية وأزمات الزلازل والبراكين وأزمات الجفاف والفيضانات .

(3) **كما يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لإمكانية توقع حدوث الأزمة إلى**:

- أزمات يمكن توقعها وهى التي يمكن اعتبارها جزءا من دورة الحياة الإنسان .
- أزمات غير متوقعة وهى التي تحدث فجأة ويصعب التنبؤ بها مثل الإصابة بالأمراض الخطيرة كأنفلونزا الخنازير ، وأنفلونزا الطيور .

(4) **كما يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لموضوع الأزمة**: يمكن أن تحدث الأزمة في أي جانب من جوانب حياة الإنسان ، ورغم أن كل الجوانب تتأثر تبعا للجانب الذي أصيب إلا أن الأزمة تأخذ أسم الجانب الذي تأثر أكثر من غيرة بهذه التغيرات .

تعريف إدارة الأزمات:

- بينما يعرف الباحث السياسي ويليامز **Williams** إدارة الأزمات بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينقلب زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب. وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.
- في حين يرى رأي أخر أن إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الإستراتيجية العامة للدولة. وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية والانتقائية للدولة خلال الأزمة، والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة، وتطوراتها، والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة، وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة، وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.

كيفية التعامل مع الأزمة:

وفي هذا المجال قدم كثير من الباحثين عدة توصيات للتعامل مع الأزمة وهي توخي الهدف وتحديد الهدف في معالجة الأزمة والاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة والمباغتة والحشد والتعاون كذلك في الاقتصاد في استخدام القوة والتفوق في السيطرة على الأحداث والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات والمواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث واستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.

ويعتمد المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات على عدة مراحل هي:

- مرحلة الاختراق لجدار الأزمة.
- ومرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها.
- ومرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور ومجسات الاختبار.
- ومرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها.
- ومرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.
- وأخيراً مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة في مجالات أخرى.

وحدد كثير من الباحثين طرق التعامل مع الأزمات ومنها :

1. الطرق غير التقليدية كطريقة تفريغ الأزمة من مضمونها .
2. طريقة تفتيت الأزمات .
3. طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل .
4. طريقة الوفرة الوهمية .
5. طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة .
6. طريقة فرق العمل والاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمة .
7. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة .
8. طريقة احتواء الأزمة أو تصعيدها .

هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك بعض الأمور للصدفة أو تجاهل بعض العناصر حيث يلعب إعلام الأزمة دوراً مزدوجاً إخبارياً وتوجيهياً في هذا المجال .

مراحل العمل مع الأزمات:

يصف " روبرتس " سبع مراحل للعمل خلال الأزمات وهى :

1. تقدير الخطر والأمن للعملاء والآخرين .
2. عمل اتصال مناسب مع العملاء .
3. تحديد المشكلات الأساسية .
4. التعامل مع المشاعر وتقديم المساندة .
5. فحص البدائل الممكنة .
6. تشكيل خطة عمل .
7. تقديم مساندة متابعة .

نظرية التدخل في الأزمات:

الملامح الأساسية لنظرية التدخل في الأزمة: لقد قامت "فومى جولان" بتقديم ملخصا للنقاط الأساسية لنظرية التدخل في الأزمات :

1. لكل شخص وجماعة ومنظمة أزمات .
2. تعتبر الأحداث الخطرة مشكلات أساسية أو سلسلة من الصعوبات التي تولد الأزمة .
3. ربما تكون الأحداث الخطرة متوقعة مثل سن المراهقة أو غير متوقعه مثل الموت .
4. توجد حالات التعرض عندما تتسبب الأحداث الخطرة ان يفقد الناس توازنهم وقدرتهم على التعامل مع الأشياء التي تحدث لهم .
5. عندما يختل التوازن نحاول تجريب طرقنا المعتادة للتعامل مع المشكلات ولو فشلت نحاول استخدام طرق جديدة لحل المشكلات .
6. ينشأ التوتر والضغط عن كل فشل يحدث .
7. الأشخاص الذين في الأزمة يكونون أكثر قابلية للمساعدة عن غيرهم .
8. في محاولة إعادة التكامل بعد الأزمة المؤثرة يصير الناس داخل طرقهم الجديدة لحل المشكلات ، لذا فإن تعلم أسلوب حل المشكلات الفعال أثناء الأزمة يحسن قدره الناس على التكيف مع الأزمات المستقبلية .

خطوات التدخل في الأزمات:

توجد أربع خطوات مطلوبة عندما يقوم الأخصائي بدور رسمي ومسئول للتدخل في الأزمة :ـ

1. يقيم المساعد الحالة الحاضرة للشخص وطبيعة وشدة الأزمة (مدى قوة الشخص وما هي الاختبارات المتاحة
2. يحدد نوع المساعدة المطلوبة والتي يكون الشخص في أمس الحاجة إليها في ضوء تقييمه للحالة ومهارات التكيف والمصادر المتاحة للشخص مثل الأصدقاء .
3. التصرف بطريقة مباشرة لمساعدته .
4. يبدأ الشخص في تحليل حالة الأزمة ليحقق التوازن الجديد وذلك من خلال قيام المساعد بتعزيز المهارات الكيفية ومساعدته على وضع خطة لأنقاض التوتر وتحقيق أهداف جديدة .

الإستراتيجيات العامة في التدخل في الأزمات:

للتدخل الإستراتيجيات العامة التي يمكن للأخصائي الاستفادة منها في تدخله للعمل مع حالات الأزمة:

1. إستراتيجية المساندة متعددة التأثير.
2. إستراتيجية بناء الأمل والحفاظ عليه.
3. إستراتيجية التجديد والنمو.
4. إستراتيجية الإرشاد العلاجي.

مهارات من أجل المساندة "الدعم" وإدارة الأزمات:

1. **من الصعب الحديث** عن مهارات خاصة في ظروف المواساة للمنكوبين لأنها تعتمد على الصفات الشخصية التي تنتقل بواسطة المساعدين ويمكن استخدام المهارات التالية للمواساة والنمو في حالات الأزمات.
2. **مهارات الاتصال**: يحدث الاتصال غير الجيد مشكلات وذلك لعدم انتقاء نمط الاتصال الجيد حيث يصعب فهمه على الآخرين، وقد يؤدى ذلك لتلقى المستقبل معلومات خاطئة لصعوبة فهم المقصود من الاتصال بسبب ضعف التقيمات أو بسبب عدم تقديم التعليق الذي يفهمه الآخرين بشكل جيد ومن ثم تنشأ صعوبة في العلاقات
3. **مهارات إعادة الطمأنينة**: وتعتبر طريقة شفهية للمنكوبين بخصوص نتائج أفعالهم ومشاعرهم وتهدف إلى بناء الثقة وتقليل الضغط.
4. **مهارات التلطيف**: وهي طريقة لتخفيف التوتر والعمل مع العضلات ومنها عملية التنويم المغناطيسي.
5. **مجموعة المهارات المركزة**: وهي مهارات تتطلب تركيزا خاصا من المساعد لتكوين وعى الشخص المنكوب بمركز كينونته.
6. **مهارات التدخل في الأزمة**: وهي مجموعة من المهارات تحدث الطمأنينة والفهم واقتراح البدائل.
7. **تجديد أو بناء أنظمة مساندة**: تشير موسوعة الخدمة الاجتماعية إلى أن الأخصائيين

الاجتماعيين لديهم القدرة على تحديد الهيئات المنكوبة في المجتمع المحلى المتأثر بالكارثة، وكذلك لديهم خبرة في مساعدة هذه الهيئات على استعادة مواردها ثانية من خلال خبراتهم في التنمية التنظيمية وأيضا يمكنهم المساعدة في إنشاء فرق مجابهه من المتطوعين ومنظمات الجيدة في المجتمع المحلى.

نماذج ومداخل التدخل في الأزمة:

أولا: نموذج "جولان Golan" للتدخل في الأزمة:

- يفيد هذا النموذج في العمل مع جميع أنواع الأزمات الفردية والأسرية، وكذلك التعامل مع ضحايا الكوارث الطبيعية من خلال "الأخصائي الاجتماعي" عضو فريق العمل أو من خلال الإحالة إلى متخصص في خدمة الفرد، ويقوم هذا النموذج على ثلاث مراحل هي:

أ ـ مرحلة البداية "المقابلة الأولى":

1. يكون التركيز على حالة الأزمة في مكانه وحينه.
2. التقويم وصنع القرار.
3. التعاقد تحديد الأهداف والمهام للعميل والأخصائي.

ب ـ مرحلة الوسط التنفيذ "المقابلة من 15ـ6":

1. جمع البيانات.
2. التغيير السلوكي.

ج ـ مرحلة النهاية الختام "مقابلات 70، 08

1. قرار الإنهاء.
2. التقدم الذي روجع.
3. المستقبل المخطط.

ثانيا: مدخل "مولى Mulley" وزملاؤه للتدخل في الأزمات والكوارث:

حدد المراحل الأساسية للتدخل في الكوارث والأزمات كما يلي:ـ

أ ـ تقدير المشكلات والاحتياجات التي يعانى منها المتضررون من الكارثة والتي أدت إلى طلبهم للمساعدة.

ب ـ وضع خطة العمل أو التخطيط لمواجهه الكارثة وتستهدف هذه المرحلة أحداث التوازن والسيطرة على الآثار المترتبة على الكارثة خلال 24 ساعة وحشد كافة الوسائل والأساليب الفنية والجهود الرسمية والشعبية لمواجهه المشكلات المترتب على الكارثة .

ج ـ التدخل في الأزمة ويتطلب ذلك ما يلي :

1 . توعية المتضررين من الكارثة بكافة الظروف والمشكلات التي قد تواجههم حتى لا يحدث أي نوع من التجمعات أو التظاهرات .

2 . طرح البدائل التي يمكن من خلالها مواجهه الكارثة .

3 . إيجاد دعم اجتماعي من البيئة المحيطة .

د ـ تنفيذ الخطة : حيث يتم خلال هذه المرحلة التحكم في الآثار السالبة المترتبة على الكارثة سواء كان ذلك من خلال تقديم المساعدات أو وضع الخطط طويلة الأمد .

ه ـ مرحلة تقييم الخطة للتعرف على نواحي القصور وكيفية تلافيها .

ثالثا: نموذجا المساعدة الخيرية

أ ـ قدم هذين النموذجين كل من "جاردينك وبول" عام 1996 .

ب ـ وقد نوقشا في إطار المساعدة الخيرية والتي بدأت كاستجابة لازمة الهجرة الإجبارية الناتجة عن الحروب في كرواتيا والبوسنة والهرسك .

ج ـ وكان هناك عدد كبير من المشروعات والوكالات التنفيذية التي تعمل في مثل هذه المواقف الطارئة ، ويبدو أن أعمال هذه الوكالات كانت لأغراض خاصة ومرتجلة ومن ثم وجد القائمون على العمل بهذه المشروعات انه من الضرورة أن يسعوا لإظهار أعمالهم وتطوير قواعد بيانات واضحة من أجل الممارسة والتقييم .

د ـ ووجد بعض الكتاب المهتمين بقضايا تنمية المجتمع المحلى في كرواتيا هذه المشروعات لا تتيح فرصا للمشاركة الفعلية للسكان المحليين في هذه المشروعات ومن ثم بدأت اهتماماتهم تنهض حول تطوير مشروعات المساندة النفسية والاجتماعية في ضوء النموذج التنموي، وقد أثمرت عملية مراجعة تلك المشروعات المنفذة في إطار المساعدة الخيرية عن نموذجين أساسين هما :ـ

1. **نموذج الإغاثة**: وتقوم القاعدة الأساسية لهذا النموذج على اعتبارات التركيز على المساعدة الخيرية.
2. **النموذج التنموي**: يقوم هذا النموذج على فكرة استثمار المساعدات التي يقدمها المجتمع الدولي في الطوارئ حتى تكون ذات أهمية قصوى في التكهن طويل الأمد لتخفيف الأزمة.

أسس خدمة التدخل الحديث في الأزمات:

إن أسس خدمة التدخل الحديث في الأزمات في الخدمة الاجتماعية تتكون من أربعة مكونات رئيسية كما عرضها "اوهاجان" 1994، هي أساس أخلاقي صحيح، وإطارات عمل تصورية أو نظرية، ومستوى عال من الوعي الذاتي داخل المهنيين الذين يتعاملون مع الأزمات، وذخيرة من المهارات والأساليب العملية.

المحور الثاني: الكوارث

حاولت كثير من الدراسات التفرقة بين الكارثة والأزمة باستخدام مجموعة من المحكمات، لذلك كان من الضروري التعرف علي ما لمقصود بالكارثة و أنواع الكوارث والفرق بين الكارثة والأزمة، والآثار المترتبة على الكوارث، و التدخل في الكوارث والأزمات.

الكارثة:

يمكن تعريف الكارثة بأنها حدث يجرى في وقت معين وفى مجتمع معين أو قطاع من هذا المجتمع يحمل مخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية تؤدى إلى عجز التنظيمات الاجتماعية في هذا المجتمع عن أداء كل أو بعض وظائفها.

ورغم الدمار الشديد الناجم عن الكارثة إلا أنها تحمل في ثناياها تغيرا نحو الأفضل حيث تبرز الكفاءات المتميزة ويعاد تشكيل البناءات والمؤسسات والنظم والعلاقات بشكل أكثر كفاءة.

أنواع الكوارث:

أكثر التصنيفات شيوعا للكوارث هو تصنيفها طبقا لأسبابها وذلك على النحو التالي :

الكوارث الطبيعية: وهي التي تحدث كنتيجة لبعض الظواهر التي تحدث في الطبيعة مثل الزلازل .

الكوارث الناتجة عن سلوك الإنسان: وهي التي تحدث نتيجة لسلوك معين لشخص أو بعض الأشخاص أو منظمات أو مجتمعات . كما قد تتحالف عناصر الطبيعة من التصرفات والسلوك الإنساني لأحداث الكارثة أو توسيع نطاقها .

الفرق بين الكارثة والأزمة:

حاول البعض التفرقة بين الكارثة والأزمة على مجموعة من المحكمات من أهمها :

1 . طبيعة الحدث حيث يختلف الزلزال عن تعرض شخص لأزمة قلبية مثلا .

2 . مدى انتشار الكارثة (عامة-خاصة) حيث أن الأزمة تقتصر على فرد أو أسرة أو عدد من الأفراد أما الكارثة فيصل عدد المتأثرين بها إلى الآلاف بل إلى الملايين في بعض الأحيان .

3 . الإمكانيات المتاحة للسيطرة على الكارثة أكثر كثيرا من تلك المطلوبة للسيطرة على الأزمة .

الآثار المترتبة على الكوارث:

تؤدى الكوارث إلى نتائج عميقة وواسعة الانتشار يمكن تلخيصها فيما يلي :

(1) **أثار الكارثة على الأفراد**: تفرض الكوارث ضغوط على الأفراد الذين يتعرضون لها حيث تؤدى إلى إصابة من يتعرضون لها بأعراض عصبية ويتخلص معظم الأفراد منها بعد فترة بسيطة ، وأحيانا قد تكون مزمنة عند البعض الآخر وكلما كان الإنسان عضوا في جماعات أكثر كلما كانت هذه الآثار أقل لما تمثله هذه الجماعات من دعم مادي ونفسي واجتماعي .

وأكثر الناس تعرضا للآثار النفسية للكارثة هم كبار السن الذين يعيشون بمفردهم وجماعات الأقليات الفقيرة والأمهات الأرامل اللاتي لا عائل لهم ويمكن تقليل أثار الكارثة على الأفراد إذا تم تحديد الأدوار داخل الأسرة وفى حالات الإنذار المبكر بحدوثها والتدريب المسبق على كيفية التصرف عند حدوث الكارثة .

(2) **أثار الكارثة على الأسر**: حيث تتوقف قدرة الأسرة على مواجهة الكارثة على قـدرتها على التكامل والتوافق، وعلى مدى تماسك أفرادها وما يتمتعون به من مهارات.

وتعتبر الأسرة المصدر الأول والأساسي لتقديم العون لأفرادها فهي خط الدفاع الأول، وكلما ازداد عدد الأطفال والمسنين في الأسرة كلمـا كانـت حاجتهـا للمـساعدة أكـبر عنـد التعرض للكارثة.

(3) **أثار الكارثة على المجتمع**: تتفاوت أثـار الكارثـة مـن مجتمـع إلى أخـر حـسب طبيعـة الكارثة وظروف المجتمع ووقت حدوثها وعادة ما تفرض الكارثة أنماطا من السلوك يختلف عن السلوك المعتادة للمجتمع ومنظوماته ويصاحب حدوث الكارثة الفوضى حيث تبدأ إقامة نظـام للمساعدات الطارئة تتوقف على حالة المجتمع.

وتؤدى الكارثة إلى بروز قيادات جديدة أثبتت كفاءتها في مواجهة الكارثة وتنـشيط التطـوع وإنشاء نظام إغاثة لمواجهة الكوارث المقبلة في حالة حدوثها.

التدخل في الكوارث والأزمات:

التدخل في الأزمات نموذج فريد من العلاج وضع خصيصا لكي يتناسب مع موقـف الأزمـة بما له من خصائص مميزة وبالتالي فمن الصعب النظر إلى هذا النموذج على أنه نظرية مـستقلة في خدمة الفرد ولا يصلح للتعامل مع المـشكلات التقليديـة. ويعـرف التـدخل في الأزمـات بأنـه (عملية للتأثير الإيجابي الفعال في مستوى التوظيف النفس الاجتماعي لفرد أو أسرة أو جماعة في موقف الأزمة).

أهداف التدخل في الكوارث والأزمات:

1ـ **الهدف العاجل**: وهـو الوصـول بالعميـل إلى النقطة التي يستعيد فيها ثقته بنفسه وقدرتـه على التفكير والتعامل الصحيح مع الموقف أي تحويل الأزمة إلى مشكلة عادية.

2ـ **الهدف النهائي**: ونسعى إلى تحقيقـه عنـدما يـسترد العميـل توازنـه بعـض الـشيء نتيجـة لتحقيق الهدف العاجل. كما تخف حدة الموقف ويصبح أكثر قابلية للاحتمال، وبذلك تضعف

المشاعر السلبية عند ذلك يسعى الأخصائي إلى تحقيق الهدف النهائي من التدخل ويختلف من حالة إلى أخرى.

وتتدرج هذه الأهداف تنازليا في ثلاثة مستويات على النحو التالي:

1ـ الوصول بالتوظيف الاجتماعي للفرد إلى الحد الأدنى.

2ـ الوصول بالتوظيف الاجتماعي للفرد إلى الحد الأدنى الذي كان عليه قبل ظهور الأزمة.

3ـ إيقاف نمو وتطور الأزمة والتقليل من أثارها ومنع حدوث المزيد من التدهور وعلى الأخصائي أن يكون في تدخله في الأزمات طموحا بصفة مستمرة بحيث يكون هدفه باستمرار عند التعامل مع آية أزمة هو المستوى الأول.

الحدود الزمنية للتدخل:

التدخل في الأزمة من النوع قصير الأمد: يحتوى على عدد محدود من المقابلات يصل في متوسطة إلى ست مقابلات ويعد هذا التحديد حافز لكل من الأخصائي والعميل على إنجاز أهداف التدخل في هذا المدى الزمني المحدد.

العلاقة المهنية: يتطلب التدخل في الأزمة وجود العلاقة المهنية بإبعادها المختلفة إلا أن محدودية وقت التدخل والسرعة المطلوبة في عملية المساعدة تجعل استخدام الأسلوب التقليدي في بناء العلاقة أمر غير ممكن، وتوجد مجموعة من العوامل التي تجعل بناء هذه العلاقة في وقت قصير ممكنا وهذه العوامل هي:

- شعور العميل بالعجز والحاجة الشديدة إلى المساعدة وهو ما يجعله يمنح ثقته لكل من يمكن أن يقدم له العون.
- استجابة الأخصائي للاحتياجات الوجدانية والواقعية للعميل تجعل العميل يشعر بقدر من العون على المساعدة ورغبته فيها.
- تركيز الأخصائي على التدخل النشيط الذي يحقق عائدا سريعا وملموسا من جانب العميل.

التدخل في الأزمات باستخدام الفريق: أدى الاتجاه المتزايد إلى الدقة في التخصص إلى عجز المتخصص الواحد عن التعامل بمفرده مع المشكلات مما أدى إلى اللجوء إلى فريق العمل بحيث يكمل بعضهم بعضا.

المتطلبات التنظيمية للتدخل في كوارث الأزمات:

يتطلب التدخل في كوارث الأزمات استخدام أساليب إدارية وتنظيمية ذات كفاءة ممتازة تتمشى مع طبيعة المشكلات التي يتم التعامل معها، لذا يجب أن تتوافر في النظام الإداري للمؤسسة التي تتعامل مع الأزمات مجموعة من الشروط أهمها:

1. تبسيط الإجراءات الإدارية.
2. تفويض السلطة بحيث يكون لدى الأخصائي أو الفريق العلاجي الذي يتعامل مع الحالة السلطة الكافية لاتخاذ القرار.
3. تبنى سياسة الباب المفتوح وأن يكون لأي عميل الحق في الاتصال بكل المستويات الفنية والإدارية.
4. الخدمة المستمرة ليلا ونهارا.
5. البعد عن قوائم الانتظار.
6. وضع سياسة مخططة لمتابعة الحالات للتعرف على فاعلية الخدمة حتى تتمكن المؤسسة من تطوير الخدمة بما يناسب الاحتياجات المتجددة للعملاء.

خطوات التدخل:

1ـ **التقدير**: يعنى الحصول على المعلومات الضرورية عن الحالة وتكوين صورة واضحة عن العميل لكي يتم تحديد هل هذه الحالة أزمة أم مشكلة عادية، فإذا كانت هناك أزمة فما هي المرحلة التي وصلت إليها وما هي طبيعتها ومن هم المتأثرون بها؟

2ـ **التخطيط للتدخل العلاجي**: ويتضمن تحديد الهدف أو الأهداف العلاجية التي يسعى التدخل إلى تحقيقها، والقوى التي لا يزال العميل يتمتع بها ويمكن توظيفها في التدخل، والإمكانيات وتحديد الأساليب العلاجية التي يتوقع الأخصائي استخدمها والمدى الزمني للتدخل.

3ـ **التدخل العلاجي**: ويضع الأخصائي خلالها خطة التدخل موضع التنفيذ مستخدما أساليب العلاج التي تناسب الحالة ويمكن تعديل الخطة طبقا لما يسفر عنه الواقع أثناء المرحلة التدخل.

4ـ **حل الكارثة الأزمة**: يتم التخفيف من حدة الانفعالات السلبية ونزول عناصر التأزم من الموقف وتتحول إلى مشكل عادية .

أساليب العلاج:

تستخدم في التدخل في الأزمات بنفس أساليب العلاج التقليدية وعادة ما يكون للأخصائي إطاره المرجعي المتمثل في المدرسة أو النظرية التي ينتمي إليها والتي ينتقى من بين أساليب العلاج فيها ما يناسب الحالة .

وقد أسفرت البحوث التي أجريت في مجال التدخل في الأزمات عن بلورة تركيبه من الأساليب العلاجية علي أنها تسير في ثلاثة محاور هي :

أولا: **إزالة الضغوط النفسية**: وتتضمن الأساليب العلاجية التي تستهدف إزالة أو التقليل من المشاعر السلبية المصاحبة للأزمة وتتضمن عدد من الأساليب أهمها :

الفراغ الوجداني: ويستخدم لخفض المشاعر السلبية التي تكون مرتبطة بالأزمة وقد يكون العميل واعيا لهذه المشاعر ولكنه يخشى التعبير عنها وقد لا يكون واعيا لها وله خطوات محددة الاستثارة والتشجيع والتوصيف .

استفزاز القلق: (توظيف القلق الناجم عن الأزمة) ويستخدم مع الأشخاص الذين لم تستنفذ الأزمة كل قواهم ولازالت لديهم قدر من القوى ويقصد به تجزئة الأزمة إلى أجزاء صغيرة واعتبار كل منها هدفا علاجيا بمفرده ، وعادة ما تتم مناقشة ما تم تخفيفه أثناء المقابلات حتى يشعر العميل بالتقدم الذي حدث وهو ما يؤدى إلى تخفيف المشاعر السلبية .

كبح القلق: (التخفيف القلق) ويستخدم مع العملاء المضطربين الذين أفقدتهم الأزمة توازنهم ويتم تخفيف المشاعر السلبية عن طريق استثمار الأثر الناجم عن إزالة الضغوط الخارجية المسببة للازمة ومناقشة التقدم الذي تم إحرازه أثناء المقابلات وهو ما يؤدى بالعميل إلى استعادة توازنه .

التأكيد: يترتب على المشاعر المصاحبة للأزمة أنها غير قابلة للحل ، وتهدف هذه الطريقة إلي وضع المشكلة في حجمها الصحيح بإعطاء الأمل في الحل دون إنكار لحجم الجهد المطلوب .

ثانيا: تدعيم ذات العميل في نضاله مع الأزمة: تستهدف الأساليب العلاجية التي تتضمنها هذه المجموعة دعم قدرة ذات العميل على مواجهة الأزمة وتتضمن :

التوجيه التوقيعي: ويقصد به أثاره توقعات في المستقبل ويقوى استخدام هذا الأسلوب من دافعيه العميل للتحرك وبذل الجهد .

التعليم والشرح: ويتضمن تزويد العميل بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها للخروج من الأزمة وتتنوع هذه المعلومات والمهارات من حالة إلى أخرى ومن عميل إلى أخر حسب شخصية العميل ونوع المشكلة مثل :

- معلومات عن الأزمة .
- معلومات عن المصادر البيئية المتاحة .
- معلومات عن الأساليب العلاجية .

أساليب التأثير المباشر: وهى التي تستهدف تعريف العميل بوجهة نظر الأخصائي في كيفية التصرف السليم في جزئية معينة من المشكلة ويكثر استخدام هذه الأساليب عند التدخل في الأزمات وخاصة في بداية التدخل .

مساعدة العميل على إعادة الانفتاح على العالم الخارجي: يتضمن موقف الأزمة في بعض الحالات فقدان شخص عزيز أو علاقة أساسية في حياته ويؤدى ذلك إلى إحساس لعميل بالعزلة وقد يؤدى إلى إصابته باضطرابات نفسية ويكون من الضروري في هذه الحالة إيجاد علاقات بديلة لتلك التي يفتقدها العميل .

ثالثا: تجنيد الإمكانيات البيئية: تتطلب مواجهة الأزمة من الجهد والإمكانيات ما يخرج عن نطاق قدرة العميل لذلك يتمتع تجنيد الإمكانيات البيئية كأحد الخطوط التي يسير فيها العلاج وتشكل هذه الإمكانيات ما يلي :ـ

- ما هو متاح من إمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية في أسرة العميل سواء الصغيرة أو الممتدة؟
- إمكانيات المؤسسة التي يعمل فيها الأخصائي سواء كانت مادية أو فنية .
- إمكانيات المؤسسات الأخرى والمعنيين الآخرين وفى المجتمع المحلى الذي يعيش فيه العميل .
- إمكانيات المتطوعين والقيادات غير الرسمية وتجنيدها لخدمة العميل .

المحور الثالث: الأزمة التعليمية

مفهوم الأزمة التعليمية:

ظهرت أزمة التعليم نتيجة لحدوث أشياء مفاجئة للمجتمع مثل : ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي وثورة الاتصال . . . الخ، ولذلك فنحن متخلفين عن ملاحقة التطور والتقدم العلمي وذلك نتيجة للتكبيل بالخرات الماضية ولذلك لابد من نظرة مستقبلية .

وهناك عدة مفاهيم للأزمة التعليمية:

- تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي وحدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقائه .
- هي موقف يمثل اضطربا للمنظومة صغرى (تعليمية) كانت أو كبرى (مجتمعية) ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعة ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقهما والعودة بالأمور إلى حالتها الطبيعية .
- تحدث الأزمة فجوة كبيرة بين النظام والتغيرات الحادثة مؤدية إلى ظهور الأزمة التعليمية .
- هي حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم وخلل في الإدارة وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف وتؤدى إلي نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها .
- هي مشكلة أو حالة تواجه النظام التعليمي تستدعى اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة .

إن الأزمة التعليمية ليست أزمة تعليم ولكنها أزمة مجتمع أولا ، وأن مصطلح (إدارة الأزمات) هو مصطلح سياسي ظهر أيضا في المجال الاقتصادي قبل أن ينتقل إلى التعليم، وتصبح الأزمة أزمة أذا أصابت الأهداف والغايات بالدرجة الأولى، وإن الارتباط بين الإدارة والأزمة تعنى العلاقة بين الجهود المبذولة وتحقيق الأهداف علاقة غير سوية ولذلك ضرورة ان يكون هناك وعى بالأزمات .

مستويات الأزمة:

للأزمة ثلاث مستويات هي :

أـ أزمة مدخلات . ب ـ أزمة مخرجات . ج ـ أزمة في العملية التعليمية .

ملامح الأزمة التعليمية العالمية:

ـ أن جوهر أزمة العالم التعليمية يظهر في عدم توافق نظم التعليم مع البيئات المختلفة .

وأهم أسباب وجود عدم التوافق بين نظم التعليم والبيئة وهي :

- الفيضان الطلابي .
- الزيادة الشديدة في التطلع إلى التعليم والإقبال عليه .
- النقص الحاد في الموارد المالية .
- عدم ملائمة المخرج التعليمي .
- زيادة التكلفة التعليمية .
- الجمود الملازم للمجتمعات ذاتها .

مؤشرات الأزمة التعليمية التي جاءت في وثيقة الآليات التخطيطي الشامل للإصلاح التعليمي عام 2000، وهي :

1ـ هناك عدد كبير من الأطفال يبدءون حياتهم المدرسية وهم غير معدين لمواجهة تحديات العلم .

2ـ ظهرت بعض الأوبئة الحديثة التي تواجهه الأطفال (المخدرات ـ مظاهر العنف)

3ـ يفتقد الكثير من الموطنين الأمريكيين المعرفة وخاصة اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافي .

4ـ أن العائلة بالنسبة لعدد كبير من الأطفال والتي يجب أن تكون الداعية الحامية لهم وسندهم الخلفي هي نفسها في حالة من الانهيار .

لقد أشار تقرير اليونسكو أن العالم بصفة عامة يتطور بسرعة مذهلة في يومنا بحيث ينبغي على المعلمين كغيرهم من الجماعات المهنية أن يواجهوا حقيقة أن تدريبهم المبدئي لن يكفيهم

للمضي بنجاح بقية حياتهم ن إذ إنهم في حاجة إلى تحديث معرفتهم وأساليبهم وتحسينها خلال دورة حياتهم ولابد من تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة والبراعة في المادة التي تدرس .

إدارة الأزمات التعليمية في المدارس:

الأزمة التعليمية في مصر: تتضح الأزمة التعليمية في مصر خلال قصور نظام التعليم في غلبة الطابع النظري وصلابة المقررات وجهودها بالنسبة لمطالب التعليم والبيئة ومواجهة تحديات العصر ومحدودية المقررات الدراسية وقصور الاهتمام بالإنسان الفرد من نواحي ميولية وحاجاته ومشكلاته .

مشكلة الإدارة التعليمية في مصر:

1 . انتشار ظاهرة التسيب وعدم الانضباط .
2 . تكدس الموظفين في المكاتب دون وجود عمل يسند لكثير منهم .
3 . تكدس الكفاءات الممتازة والمتخصصة في ديوان الوزارة بعيد عن ميدان عملهم الأصلي في الأقاليم .
4 . سوء التنظيم وبطء إنجاز الإعمال والتمسك بالروتين ونمطية الإجراءات .
5 . وحرفية نصوص القوانين واللوائح .
6 . هبوط كفاءة الموظفين وهبوط مستوى أدائهم .

مفهوم الأزمة التربوية:

1 . إن الأزمة التربوية بمصر أكثر تأثيرا بالبعد التاريخي وبما مرت من ظروف انعكست على التعليم حتى الآن .
2 . تتضح الأزمة من خلال قصور نظامنا التربوي في غلبة الطابع النظري وصلابة المقررات ومحدودية المقررات الدراسية والقصور في الاهتمام بالطالب من نواحي ميوله وحاجاته ومشكلاته .

ملامح وأسباب الأزمة التربوية في مصر:

1 . الأبنية التعليمية : نقص عدد المباني المدرسية الصالحة .
2 . نقص تجهيزات المدرسية وكفايتها .

3. نقص تدريب وإعداد المعلم والإدارة التعليمية .
4. أزمة الإنفاق لنقص الاعتمادات والموارد المالية اللازمة للتوسع في التعليم .
5. تخلف المناهج والمقررات الدراسية ونظم الامتحانات وأساليب التقويم .
6. اعتماد أساليب وطرق التدريس على الحفظ والتلقين .
7. الدروس الخصوصية .
8. الأمية .
9. الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص .
10. عدم تكافؤ بين تعليم الريف والمدن والتعليم الفني والعام .
11. تدهور الكيف في التعليم برغم تقدم الكم دون تلبية احتياجات السوق الاقتصادية .
12. عدم وجود طابع قومي للتخطيط والتنفيذ والإصلاح .

تحديات بناء تنظيمات المجتمع المدني في مصر:

ويمكن تحديدها فيما يلي :

1. ضعف ثقافة إدارة العمل الأهلي .
2. غياب عنصر الدافعية نحو العمل في المجال العام والتطوعي .
3. ضعف مشاركة الشباب في الحياة العامة والعمل الأهلي والتطوعي والنقابي .
4. غياب ثقافة تدعو إلى الاعتراف بالقيادات والجماعات الأخرى والإقرار بالتعددية والتنوع .
5. الصراع المستمر بين المرجعيات العقدية والأيديولوجية في المجتمع .

دور تنظيمات المجتمع المدني في مواجهه الأزمات التربوية بمصر:

- المجتمع المدني هي المجتمع الذي يستطيع أفراده جميعا أن يحققوا حاجاتهم الأساسية من صحة ومسكن وتغذية وتعليم وامن وحماية من الجريمة والعنف وأن تتوافر لهم الفرصة لحياه أسرية مستقرة وكفاية روحية وبيئة جميلة ونظيفة وفرصة للعمل واللهو .
- لا يمكن أن يقوم المجتمع المدني دون توافر نوع من التعليم للأطفال والكبار يخلق النزعة التي البحث عن مجتمع يعطيهم المعرفة والثقة والمهارات اللازمة ليؤدوا دورا يتسم بالمسئولية المشتركة والعزيمة الراسخة .

مقترحات للتغلب على أزمة التعليم في مصر:

1. التعليم في الوقت المناسب : أدوات الاتصال الحديثة تمكن الطالب والمعلم والآباء في كل مكان من العالم أن يكونوا جزءا من صف دراسي واحد ودراسة موضوعات متعددة .
2. التعليم عن بعد أو بالانتساب : طرق دراسة حديثة مختلفة عن المحاضرات التقليدية في القاعات تزود بمواد العرض والتوضيح بالأشرطة وغيرها من وسائل الإيضاح . كما تسمح للمعلمين من التحكم بوقت الدراسة ومكانها وطريقتها وزيادة الوقت المصروف في قاعة الفصل .
3. المشاركة بين الصناعات التي تسوق منتجاتها إلى الأطفال والطلاب ويوفر بعضها فرصا أمام الطلاب للعمل لدى الشركات في مجال علاقات التدريب المهني ، فيصبح تعلم الطالب أمرا أساسيا وتكون الخدمة نتيجة مهمة من نتائجه .

مشكلات التعليم في مصر:

نقص عدد المباني المدرسية الصالحة ونقص في التجهيزات المدرسية وكفاءتها .

1. نقص التدريب وإعداد المعلم وعدم كفاية الإدارة التعليمية ونقص الاعتمادات والموارد المالية .
2. اكتظاظ المناهج والمقررات الدراسية وتخلفها أو انفصالها عن البيئة ، وتخلف نظم الامتحانات وأساليب التقويم واعتماد أساليب وطرق التدريس على الحفظ والتلقين .
3. الأمية المنتشرة والتي تستمر في الازدياد مع النمو السكاني .
4. الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص والمتمثل عدم تحقيق الاستيعاب الكامل .
5. عدم التكافؤ بين تعليم الريف وتعليم المدينة .
6. عدم التوازن خريجي التعليم الفني وحاجة سوق العمل .
7. الكثافة الطلابية في الجامعات وعدم الكفاءة نظام القبول بالجامعات .
8. تدهور الكيف في التعليم برغم تقدم الكم والتوسيع الكمي في التعليم على حساب الكيف .

10. وجود خلل في العملية التعليمية والناتج عن غياب التخطيط .
11. غياب الفلسفة التعليمية الواضحة وعدم وجود سياسة تعليمية ثابتة .

12 . غياب الطابع القومي للتعليم وجزئية إصلاحات التعليمية .

13 . غياب الوعي الجماهيري بمشكلات النظام التعليم وأهمية تطويره .

14 . أزمة الصف السادس الابتدائي عقب صدور قانون التعليم الأساسي الخاص بتخفيض سنوات الالتزام .

15 . أزمة الفساد الإداري في ديوان وزارة التربية والتعليم .

16 . أزمة المباني المدرسية عقب زلزال 1992 .

17 . أزمة الدروس الخصوصية وعدم فاعلية النظام .

18 . أزمة تغيير أنماط وأساليب التعلم .

19 . أزمة تمويل التعليم المصري .

20 . أزمة إضافة اللغة الأجنبية للصف الرابع .

21 . أزمة سيطرة المختصين بالتعليم على صنع قرارات الإدارة العليا بوزارة التعليم .

22 . أزمة إدخال الكمبيوتر في المدارس وعدم وجود التشغيل المناسب في المدارس بواسطة متخصص .

التعليم في مصر في الربع الأخير من القرن العشرين يعاني من أزمة تعليمية يمكن إرجاعها إلى:

الخدمات التعليمية: الفقر وسوء تخصيص الموارد على مستوى الدولة أو على مستوى قطاع التعليم ذاته .

الطلب على التعليم وانخفاض العائد من التعليم في مصر: في ظل ارتفاع تكلفة التعليم من ناحية ، وانتشار الفقر وارتفاع معدلات البطالة بين المتعلمين من جهة أخرى .

ما جاء في وثيقة مبارك والتعليم ـ نظرة إلى المستقبل (1992):

- أزمة التعليم من حيث المباني .
- أزمة التعليم من أحوال المعلم .
- أزمة التعليم من حيث المناهج .

ويشير تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (93/32) **إلى أسباب الأزمة التعليمية ترجع إلى:**

- قصور الإدارة التعليمية ويعنى ذلك القصور في إعداد القيادات التربوية، وجمود الإدارة التعليمية وتسلط بيروقراطيتها.
- قصور نظم الاتصالات الفعالة وغياب الحوار بين القيادات التخطيط التربوي وقواعد التنفيذ.

مظاهر أزمة النظام التعليمي:

- قصور النظام على استيعاب كل الأطفال في سن الإلزام.
- ازدحام وتكديس يؤدى غالبا إلى ضعف الأداء.
- قصور بين التجهيزات التعليمية والمعملية بالمدارس.
- اختناقات في أداء النظام ككل وعدم سيولة واستجابة كل مستوى تعليمى أعلى من استيعاب الخرجين من المستوى الأقل.
- تدنى حالة الأبنية التعليمية للمدارس الرسمية والمعاقة.
- تأثير كل ذلك علي المناخ الثقافي غير الصحي، وعلى عقلية النشء وسيادة نسق غير قيمي وغير إيجابي.

وجهة نظر حول أسباب الأزمة التعليمية في مصر:

- الإنفاق على التعليم مازال ضعيفا.
- الدروس الخصوصية مفسدة للطالب والمعلم والسياسة التعليمية.
- التعليم غائب عن تكوين الشخصية المتكاملة.
- نسبة الحاصلين على شهادات جامعية في سوق العمل لا تتعدى (6 ٪).
- تدنى التعليم كما وكيفا.
- اعتماد الأنظمة التعليمية العربية على التجاوب التربوية الأجنبية بدون فحص دقيق وبما يتلاءم مع الأوضاع العربية التي نبتت فيها.

أزمة الإدارة التعليمية:

إذا كانت المناهج والنظام القيمي السائد في أوساطنا التعليمية هي بمثابة تدفقات الدم فإن النظام الإداري للعملية التعليمية هو ما يمكن وصفه بأنه للشرايين والأوردة، والشعيرات الدموية المسئولة عن حركة هذه التدفقات إلى كل جزء من أجزاء الكائن الحي.

فكيف يتأتى لنظام تعليمي النجاح دون إدارة عصرية حديثة تؤمن بما يقوم به وتسعى لتوفير أفضل ظروف ممكنة لنحاج النسق التعليمي كله؟ ثم هل تستطيع إدارة تعليمية أنشئت منذ ما يزيد عن سبعين عاما أن تلبى مطالب ومتغيرات واسعة المدى وعميقة الأثر طرأت على نظامنا التعليمي وبنيته المؤسسية؟

أساليب التعامل مع الأزمة التعليمية:

أولا: تبسيط الإجراءات: حيث يساعد ذلك على سرعة المعالجة للأزمة واختصار الزمن والوقت فلا يعقل ان تخضع معالجة الأزمة للإجراءات المنصوص عليها في لائحة أو قانون.

ثانيا: المنهج الإداري العلمي:

1.**التخطيط**: يشمل كيفية التعامل مع الأزمة وتصور الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الإحداث ومعرفة الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على تلك الأزمة.

2. **التنظيم**: عادة ما يهتم بتحديد الأفراد الذين يتعاملن مع الأزمة ومهام كل منهم والمسئول عنهم وسبل الاتصال بهم وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بيئتهم.

3.**التوجيه**: يتضمن شرح طبيعة المهمة ومتى يتم التدخل والغرض من هذا التدخل والسلطة المفوضة وغالبا ما يزود الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالمعلومات الأمر الذي يسهل من مهمة اتخاذ وصناعة القرار.

4.**المتابعة**: فلابد أن يكون هناك متابعة حقيقية للأزمة، غالبا ما تكون معالجة الأزمة معالجة مرحلية وليست نهائية وبالتالي تظل أسبابها كامنة الأمر الذي يستلزم منا الاهتمام بمعالجة أسبابها دون وقوعها مرة أخرى.

ثالثا: التواجد الفوري في موقع الأزمة: فلا يمكن معالجة أي أزمة أو مقاومتها أو التصدي لها

إلا من خلال القصور الدائم لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يواجهه الكيان الإداري، ويضاف لذلك الحضور في موقع الأزمة يتيح للمتعامل معها معرفة ما يحدث أولا بأول ومن تم إذا احتاج الموقف بالإضافة إلى أن الحضور الدائم يساعد على كسب المؤيدين للتعامل مع الأزمة وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين له للهجوم عليه .

رابعا: تفويض السلطة: يجب أن يتصف القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة بمناسبة الأزمة وقابليته للتنفيذ مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات الإدارية بسهولة ويسر وأن يكون القرار واضحا بحيث لا يحدث لبس أو سوء فهم، وأن يتم انسياب القرار وتدفقه إلى كافة المستويات دون عائق، ويمكن متابعته عن قرب مع مراعاة أن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحدث .

خامسا: فتح قنوات الاتصال: حيث تعتبر كأداة للحصول على المعلومات التي المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها حيث تعتبر قناة الاتصال المفتوحة تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استفعالها .

ملامح الأزمة التربوية:

تعيش التربية أزمة ذات أبعاد متعددة فقد تكون الأزمة كمرض أصاب جهاز أو كيان، وفي ظل هذا المعنى يظهر عدد من الأزمات التربوية منها :ـ

1. أزمة تعليم اللغة العربية .
2. أزمة البحث التربوي .
3. أزمة المنهج .
4. أزمة إعداد المعلم ويرتبط بها أزمة مهنة التدريس .
5. أزمة خلو المدارس من المعلم وانصراف الطالب عن حجرة الدراسة .
6. أزمة التوجيه الفني .
7. أزمة تعليم الإعداد الكبيرة .
8. أزمة الامتحانات والتقويم .
9. أزمة المعلم .

المحور الرابع: أزمـــة التعليم الجامعي

يعد التعليم الجامعي من الأدوات التي تسهم في تكـوين الفـرد والمجتمـع وبلـورة ملامحـه في الحاضر والمستقبل معا وهو الذي يعد الباحثين ويبرز المواهب الفكرية والطاقات المبدعة.

ومن هنا يتضح أهمية التعليم الجامعي وبالرغم من ذلك نجـد أنـه معـرض لأزمـة مزمنـة لم تحدث بصورة مفاجئة وإنما هي نتاج لسياسات وأساليب تنظيميـة خاطئـة متراكمـة علـى مـدار السنين.

مظاهر أزمة التعليم الجامعي:

وهناك العديد من مظاهر أزمة التعليم الجامعي منها:

أ. أزمة البنـى: يمثل التعليم بنى طبقية تحتل الجامعة القمة فيه أو النتائج السلبية المرتبطة بهـذه الخاصية تتمثل في الممارسات الجامعية مثل التلقين وتجاهل الواقع والاكتفاء بالكتاب الجامعي أو المذكرات، والسلبية الثانية تتمثل في العزلة وعدم التفاعل مع قطاعات العمل والإنتاج مما حدث فجوة بين كفاءات الخريجين وما يتطلبه سوق العمل من كفاءات.

ب. أزمة الوظـائف: تتمثل وظائف التعليم الجامعي في ثلاث وظائف الأولـى هـي التـدريس لإعداد الكوادر اللازمة لسوق العمل، والثانية هي البحث العلمي، والثالثة هي خدمة المجتمع وتطويره.

ويمثل إعداد القوى العاملة أهم الوظائف، ومن سلبيات هذا الإعداد ما يلي:

ج. الفصل بين برامج التعليم في الجامعيات وسوق العمـل: حيث يتم إعداد الخرجين دون أي اتصال بمجالات العمل الفعلية من مؤسسات وشـركات ومنظمـات في سـوق العمـل لتحديـد احتياجاتهم الفعلية، والمهارات التي تتطلبها هذه الأعمال في خريجي الجامعات.

د. التلقين: حيث يتم التعليم في اتجاه واحد من المعلم إلى المتعلم دون أن تتاح للمتعلم فرصـة المناقشة أو الفهم وسوف يعرض الباحث لفكرة تطبيق مداخل إدارة الجـودة الـشاملة كمـدخل

إداري متكامل لمواجهه هذه الأزمة لرفع مستوى جودة الخدمة التعليمية وبالتالي تحسين كفاءة الخريجين وإعدادهم بما يتلاءم ومتطلبات سوق العمل .

مسببات أزمة التعليم الجامعي في مصر :

مع التوسع في التعليم الجامعي وزيادة الحاجة إلى خريجين من ذوى القدرة والمعرفة والمهارة العلمية والتكنولوجية التي تؤهلهم لمواكبة التقدم ومع الزيادة في متطلبات الخدمة التعليمية ظهرت عدة مقومات ومشكلات وتعبر هذه المشكلات أسباب لأزمة التعليم الجامعي في مصر .

أولا: مشكلات متعلقة بإدارة العملية التعليمية في الجامعات ومن أهمها:

- عدم الاستقرار على تحديد فلسفة التعليم الجامعي .
- عدم كفاءة نظام القبول في الجامعات بالدرجة المطلوبة .
- غياب المشاركة في إعداد المناهج الجامعية .
- نمطية الامتحانات وأساليب التقويم .

ثانيا: مشكلات متعلقة بجودة الخدمة التعليمية بالجامعات:

- تضخم القاعدة والكثافة الطلابية في الجامعات .
- عدم فعالية أدوات العملية التعليمية بالجامعات من حيث النظام الدراسي ومن حيث وسائل التعليم ومن حيث المناهج الدراسية .
- عدم الاهتمام بالبحث العلمي بالدرجة الكافية .

ثالثا: مشكلات تتعلق بعدم القدرة على تكوين وإعداد خريج وفقا لمتطلبات سوق العمل:

- عدم وجود دراسات وافية عن احتياجات سوق العمل .
- عدم التفاعل الإيجابي وبين الجامعات وقطاعات العمل والإنتاج .
- عدم مشاركة المنتجون والفنيون والمهنيون في تصميم البرامج التعليمية على جميع مستويات التعليم الجامعي .
- عدم قدره خريجي الجامعات على الالتحاق بالعمل المناسب لعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة .

محاور تطوير التعليم الجامعي لمواجهه الأزمة:

من خلال الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها يتم مواجهه أزمة التعليم الجامعي من خلال محاور التطوير التالية :

محاور رفع كفاءة خريجي الجامعات ، وهذا يتطلب القيام بالخطوات التالية :

المحور الأول: إعادة هيكلة التعليم الجامعي: ويتم على الأسس التالية :

1 . تطوير أساليب نقل المعرفة لتنمية قدرات الطلاب على التعليم الذاتي واكتساب المعرفة .
2 . فتح شعب دراسية ومجالات تعليمية جديدة تلبى احتياجات سوق العمل .
3 . تعديل المقررات الدراسية بتخصيص نسبة (40٪ أو أكثر) للتطبيقات العملية والتدريبات الميدانية .
4 . ضرورة إتقان الخريجين لاستخدام الحاسب الآلي والتكنولوجيا المتقدمة وإجادة اللغات الأجنبي الحية .

المحور الثاني: رفع كفاءة العملية التعليمية في الجامعات: ويتم على الأسس التالية :

1 . إيجاد توازن بين الأعباء العلمية والتعليمية بالجامعات وبين الإمكانات البشرية والمادية .
2 . تدعيم معامل الجامعة ومكتباتها ووسائلها التعليمية بالأجهزة والإمكانات .
3 . الاهتمام بالكيف بدلا من الكم برفع كفاءة الخريجين ومستواهم العلمي .

المحور الثالث: زيادة كفاءة العملية الإدارية بالجامعات: ويتم على الأسس التالية :

1 . النهوض بالعملية الإدارية داخل الجامعات بكل وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم ومراجعة .
2 . بناء الهياكل التنظيمية للأقسام العلمية المختلفة بالجامعات وفقا للأعباء المنوط بكل منها .
3 . زيادة مساهمة المؤسسات الإنتاجية في تحقيق أهداف نظام التعليم الجامعي .
4 . إدخال نظام التمويل الذاتي في الجامعات .

مدخل الجود الشاملة في التعليم الجامعي للتغلب على الأزمات:

جودة الطالب الجامعي: ويقصد بذلك جودة تأهيله علميا وصحيا في مراحل ما قبل التعليم الجامعي .

جودة هيكل البرامج التعليمية على مستوى الكلية: من حيث الشمول والعمق والتكامل وعدم الازدواج أو التكرار أو الحشو

جودة عضو هيئة التدريس: ويقصد بذلك تأهيله العلمي والسلوكي أما العلمي فهو محصلة لكل مراحل التعليم السابقة، وأما السلوكي فهو محصلة قيمة الشخصية .

جودة طرق التدريس: أي استخدام الطرق التدريسية التي تساعد على الفهم والتفكير والإبداع وليس التلقين مع مراعاة تكامل الممارسات النظرية الأكاديمية مع العملية والتطبيقية .

جودة الكتاب الجامعي: لابد من توافر مقومات الجودة لهذا الكتاب من تكامل عناصره والتسلسل المنطقي ووضوح العرض وتوازن العرض للنقاط ذات الأهمية المتساوية .

جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها من حيث: ويتم على الأسس التالية :

- مدى تناسب اتساع القاعة مع كثافة الطلاب .
- مدى جودة التهوية والإضاءة بالقاعة .
- مدى كفاية تجهيز القاعة بوسائل الإيضاح والعرض الصوت .
- مدى كفاية وصلاحية المقاعد والمناضد .

وتؤثر العوامل السابقة على قدرات كل من المعلم والمتلقي .

جودة الإدارة الجامعية: حيث تتألف من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء وكلما زادت جودة العملية الإدارية كلما زاد حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية .

جودة التشريعات واللوائح الجامعية: ويقصد بذلك مدى مواكبة هذه التشريعات مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث لابد وأن تكون هذه التشريعات واضحة ومرنة ومتطورة .

جودة التمويل الجامعي: إن جودة التمويل الجامعي تمثل متغير تابع لضرورة التمويل الجامعي ومدى توازن الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال .

جودة تقييم الأداء الجامعي: ويتطلب ذلك معايير لتقييم كل من الطالب، البرنامج

التعليمـي، القاعـات التعليميـة، أعـضاء هيئـة التـدريس، التمويـل، الإدارة، اللـوائح والقوانين.

إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على أنه "توجيه كافة الأنـشطة سـواء الإدارية أو التعليمية في التعليم الجامعي لتحقيق متطلبـات سـوق العمـل والتطـوير والتحـسين المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب للوصول إلى خـريجين ذات كفـاءة عاليـة يتقبلـهم سوق العمل"، وذلك من خلال إتباع الأسس التالية:ـ

1. توفير المناخ المناسب للعملية التعليمية.
2. التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر في جودة الخدمة التعليمية.
3. الالتزام بمبدأ المشاركة لجميع وحدات الجامعة والعاملين والطلاب والعملاء.
4. توفير نظام معلومات فعال لتسهيل سبل الاتصال بين كافة المستويات الإدارية والعملاء.
5. وجود فرق عمل لتحسين جودة الخدمة التعليمية.
6. الالتزام بالنمط القيادي الفعال.

متطلبات تطبيق مدخل الجودة الشاملة في الجامعات:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
2. التوجيه بالعميل الطالب وتعميق فكرة "العميل يدير المنظمة" أي العمل على تحقيق درجة عالية من رضاء العميل الداخلي والخارجي.
3. تهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة لفهم وقبول ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة لتحديد الانحرافات السلبية.
5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال الاختبار وتقييم الأداء وبرامج التـدريب المستمر.
6. التعليم والتدريب المستمر من خلال وضع خطة للتدريب والتعليم.
7. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة للتحسين والتطوير بغرض تحقيق الجودة الشاملة.
8. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن اختيار إدارة الجودة الشاملة كمدخل في جامعاتنا لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية وتحسين مستوى الخريج يتطلب توافر عدة مقومات أهمها :

1. اهتمام إدارة الجامعة بجودة مدخلات عملية التعليم الجامعي والعملية التعليمية نفسها ومخرجاتها .
2. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بدراسة توقعات سوق العمل من الخريجين مع إدراك إنها تتغير من وقت لآخر .
3. تحديد مستويات الجودة في كل مجالات وأنشطة الأداء بحيث تستهدف الإدارة بلوغها من خلال برنامج التطوير المستمر .
4. التدريب والتعليم لكافة مستويات العاملين .
5. الاهتمام بسلامة وجودة البرامج التعليمية .
6. الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية .

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ليس من الأمور اليسيرة بسبب ترسيخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى قيادات الجامعات مما يتطلب تغيير ثقافي شامل في القيم والمعتقدات الأساسية ، وكذلك النظم والإجراءات والسياسات لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذا المدخل .

أزمة التجويد في التعليم الجامعي:

- يقصد التجويد الإضافة العلمية والالتزام بالتقاليد الجامعية وفتح أذهان الشباب للفكر الحر المنطلق إلى الأفضل والأكثر نفعا فالجودة من صنع الأقوياء .
- التجويد مفهوم معاكس للفهلوة والخداع والاحتيال لأنه يبنى على :
  1. المنطق السليم في التوقعات والفروض العلمية .
  2. جمع الحقائق بلا كلل أو ملل .
  3. استقراء الحقائق العلمية واستيعابها .
  4. الالتزام بالمبادئ والقيم والتقاليد .

5. وضع الاحتمالات والتنبؤ بالمستقبل.
6. التحليل والمقارنة والاستنباط واستنتاج المؤشرات.

- الكفاءة تعنى جودة الأداء وإتمامه في الوقت الملائم وتخصيص الموارد المالية وبالتكاليف المناسبة لإنجازها.

دور مرتكزات التعليم الجامعي في تجويده وكفاءته:

هيئة التدريس ومساعديهم:

من الواجب أن يتم اختيارهم بدقة وبمعايير قوية وثابتة تعتمد على الخلق والإبداع والذكاء والقدرة البحثية وتوافر المهارة في تعليم الآخرين والقدوة الحسنة للدارسين.

الطلاب واستعداداهم وقدراتهم الذهنية:

- طلاب الجامعات هم مخرجات التعليم قبل الجامعي ومنتجات التربية والأسرة والمجتمع وحصيلة التركيبات النفسية والاجتماعية والحضارية
- أن يكون المقدم منهم هو الأكثر تفوقا وذكاء والأقدر منها وتعمقا وليس محددة المعرفة ومجرد موظفين يبحثون عن أكبر دخل بأقل التزام أو مجهود.

المواد العلمية وفاعليتها:

- يجب أن تتوافر فيها الجودة والتطوير المستمر والإضافة وليس الحذف والتلخيص.
- ليس فيها احتكار لفئة على حساب فئات أخرى.
- تتميز بالموضوعية والحيدة التامة والإطلاع على الجديد ومناقشته مع الطلاب.
- إن رسالة الجامعة هي إعداد المتخصص المدرك ذو الشخصية المستقلة تختار الأصول دائما دون تحيز غير موضوعي.

احتياجات المجتمع للتطور:

- أن احتياجات المجتمع نابعة من أفراده وتطلعاتهم للمستقبل وحاجتهم لإثبات قدراتهم والإتقان لما يقومون به من أعمال بصدق وأمانة مطلقة.
- يحدد المجتمع احتياجاته ويعيد حساباته من وقت لآخر حتى لا يفقد هويته ولا تضيع جهوده وفقا لإمكانياته ويسير في ذلك طبقا لإستراتيجية للتنمية.

أسباب أزمة التجويد:

ويرجع ذلك إلى:

1. عدم استقرار سياسات التعليم.
2. ضعف الإعداد للطلاب في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي.
3. تباين ميول واستعدادات واهتمامات الطلاب.
4. التزاحم الشديد في مدرجات الكليات النظرية والعلمية.
5. الدروس الخصوصية.
6. التدخلات غير التعليمية في الإدارة الجامعية.
7. التقليد الأعمى دون مراجعة أو موائمة لظروف المجتمع.
8. نقص الإمكانات المالية والمادية للجامعات الحكومية.
9. التأثير المستمر على ثقافة الطالب الجامعي إعلاميا وماديا
10. عدم جدية الطلاب في الاستيعاب أو العطاء.
11. ضعف التمويل المخصص للبحث العلمي.
12. البيروقراطية والاضطهاد الإداري واختيار القيادات الجامعية على أسس غير الكفاءة.

الحلول المقترحة:

1. التقييم المستمر لأداء هيئة التدريس وتحليل الإنجازات ووضع خطط سنوية لكل برنامج دراسي.
2. استقطاب النابهين من التخصصات المطلوبة للتدريس في الجامعات والأخذ بآرائهم في تقويم الأداء.
3. الأنشطة الطلابية التي تساعد على التفوق العلمي والابتكار والإبداع واستغلال المواهب.
4. برامج التعاون المتبادل بين الجامعات لتبادل هيئات التدريس للتحسين والتطوير.
5. ربط الخريجين بكلياتهم بعد التخرج واستطلاع رأيهم لتقييم أداء الكليات.

الأزمات المالية في المنظومة التعليمية:

خصائص المنظومة التعليمية الحالية:

- تقسم المنظومة الحالية للتعليم المصري بالخصائص التالية :

1 . الاهتمام بالكم دون الكيف .

2 . تدهور المنتج التعليمي على الرغم من تحقيق أرباح تجارية متنامية للمستثمرين في التعليم بجميع مستوياته .

3 . كثرة الانحرافات والسلبيات وعدم التركيز على محاور الجودة الكلية والتحسينات المستمرة، مما أدى إلى ضعف المركز التنافسي والمزايا التنافسية للدولة .

4 . استمرار ظاهرة الأمية بألوانها المختلفة في المجتمع .

5 . غياب المهنية .

6 . وجود جامعات أجنبية غير معترف بها متاحة داخل مصر .

7 . ظاهرة الشهادات الأجنبية (درجة علمية دون تحصيل علمي حقيقي من دول خارجية) .

أولا: تشخيص المنظومة الحالية للتعليم: أهم مؤشرات أزمة التعليم المعاصر :

1 . الاهتمام بفرع دقيق من المعرفة دون الاهتمام بالتخصصات المكملة الأخرى أي أحادية التركيز في التعليم .

2 . التعليم الحالي ذو اتجاه واحد في الاتصالات من الأستاذ إلى الطالب فقط .

3 . الانفصال بين التعليم وسوق العمل مما يؤدى إلى ضعف العائد من الاستثمار في التعليم بشكل عام (بالنسبة للأفراد والأسر) .

4 . الاهتمام بكثرة المعارف دون المهارات .

5 . التخصيص الخاطئ لأموال منظومة التعليم بالتركيز على الشكل دون الجوهر (الاهتمام بالمباني دون الاهتمام بالمعامل والمختبرات) .

6 . نقص الموارد المالية مما يؤدى إلى ظاهرة الدروس الخصوصية في التعليم عموما .

7 . يتمتع التعليم الخاص والأجنبي بوفرة الأموال من الرسوم والإعفاءات الضرائبية والجمركية .

8. على الرغم من العائد الكبير من الاستثمار في التعليم الخاص والأجنبي إلا أن المدخرات الدولارية منه تهرب للخارج ولا يتم توريدها في الاقتصاد المحلى.
9. ينقص التعليم في مصر وجود صناعة قومية ومنظومة متكاملة ومرنة وفعالة ومدخلات من التاريخ والثقافة واللغة والدين والقدرات التعبيرية والسلوكية والأدائية.
10. لا توجد معايير نمطية لمقارنة وقياس الأداء الفعلي للتعليم وحساب الانحرافات والأخطاء.
11. يؤدى التعليم قبل الجامعي إلى عدم القدرة على اختيار التخصص القائم على الجدارات الفردية للطالب (مكتب التنسيق ومجموع الدرجات).
12. يؤدى التعليم الجامعي الحالي إلى القضاء على فئة المساعدين في المجالات المختلفة.

ثانيا: المراجعة الإدارية وتحليل للأزمات المالية في التعليم:

- تهتم المراجعة الإدارية إلى تقييم ومراجعة السياسات والطرق المتبعة في العمل وتشخيص القصور والأخطاء والمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لكل منها كإنذار مبكر لوقوع الأزمات.

- **الأزمة المالية وأسبابها:**

  - تسبب كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية بما حدث في ساحة أسواق المال والنقد حيث اجبروا مختلف دول العالم على تحديد سعر صرف عملتها والاندماج التام في أسواق المال العالمية وتخفيض الضرائب وتقليص الإنفاق الحكومي لتقليل عجز الموازنة وخصصه المشروعات العامة والتضحية بالعدالة الاجتماعية وإلغاء الدعم مما أدى إلى أزمات ماليه واقتصادية أدت إلى:
    - تدهر دخول الأفراد.
    - تباطؤ الأنشطة الاقتصادية.
    - بطالة متزايدة.
  - باعتبار الاقتصاد المصري جزءا من الاقتصاد العالمي لذلك ظهرت الأزمات والكوارث المالية في مصر، كما أن هناك عوامل أخري ساعدت على ظهور الأزمة المالية في التعليم بمصر نذكر منها:

1. صعوبة تحديد التكلفة والعائد في منظومة التعليم لعدم وجود وسيلة متفق عليها لتجميع المكاسب أو المقاييس لتقييم الربح.
2. تدهور عوائد المصريين بالخارج بسبب انخفاض المركز التنافسي والظروف الحالية في أسواق العمل العربية.
3. عوائد التعليم في مصر سلبية بصفة عامة وبصفة خاصة بين الفقراء.
4. تزايد التدفقات النقدية الخارجة من العملات الأجنبية بسبب المدارس والجامعات الأجنبية.
5. غياب إدارة مالية فعالة في التعليم العام والخاص.
6. غالبية مؤسسات التعليم المحلي لا تهتم بالتخطيط والرقابة المالية ولا تضع إستراتيجية تقلل من الخسائر والأزمات المالية والبحث عن مصادر تمويل جديدة.
7. الاعتماد على الاقتراض المصرفي في التمويل مما أدى إلى التركيز على العائد الرأسمالي وإغفال العائد الاجتماعي.
8. ضعف الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في التعليم.
9. لا تقدم مصر برامج تعليم الدول الأفريقية والعربية تحقق تدفقات نقدية من العملات الأجنبية.

ثالثا: إعادة الهندسة المالية لمنظومة التعليم في مصر:

زيادة مصادر الأموال المستثمرة في التعليم، ويتم ذلك من خلال:

1. تسويق شهادات استثمار للتعليم للأسرة التي لديها مخطط لتعليم أولادها.
2. توظيف هذه الأموال في مشروعات ذات أعلى عائد وأقل مستوى مخاطر.
3. تشجيع التعليم التعاوني بتكليف الشركات والمؤسسات بالمشاركة في توفير الأجهزة والمعدات مجانا لمؤسسات التعليم.
4. الاهتمام بالتعليم عن بعد مما يحقق خدمة الأعداد الكبيرة ويقلل من تكلفة التعليم للطالب.
5. تقليل تكلفة تشغيل الوحدات التعليمية.
6. إعفاء الجمارك على الورق والأدوات المدرسية بما يشجع الإنتاج الثقافي ويسمح بالتصدير للخارج.

إجراء التحسينات والتطوير اللازمة بقطاع التعليم: ويتم ذلك من خلال :

1. الاهتمام بالمحاسبة والمساءلة والمراجعة الداخلية والخارجية .
2. موازنة المكاسب الاجتماعية والمالية مع المسئوليات التعليمية والثقافية .
3. التوسع في التعليم الإلكتروني .
4. التدرج الوظيفي المخطط .
5. إعادة تنظيم السياسات التعليمية .
6. تشجيع التعليم الإبداعي والابتكاري .

علاج الأزمات المالية في مصر: ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

1. إعادة النظر في هيكل سوق المال المصري .
2. دعم وتمويل مراكز الأبحاث بالجامعات لدارسة الأسواق المالية العالمية .
3. تنشيط دور البنوك وشركات التأمين في سوق الأوراق المالية .
4. إنشاء إدارات جديدة لإدارة مخاطر أسعار الصرف بالوزارات والهيئات .
5. بناء استراتيجيات التحويل والاستثمار على المستوى القومي .
6. إنشاء تخصص تمويل واستثمار بجميع الكليات المتخصصة .
7. نشر ثقافة الاستثمار لدى المواطنين .

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية:

مفهوم العلاقات العامة وإدارة الأزمات:

- العلاقات العامة هي الإدارة أو الوسيلة التي تستخدمها المؤسسات من أجل التعامل مع ما يطرأ على المؤسسة من أوضاع لتندرج ضمن مهام الوحدات الإدارية التقليدية .
- تخطيط العلاقات العامة يتضمن التخطيط للأزمة حيث أن التخطيط يعرف بأنه استثمار الموارد المتاحة من أجل الاستعداد لموقف مستقبلي محتمل .
- إن العلاقات العامة بشقيها : الوقائي والعلاجي في أية مؤسسة تلعب دورا مؤثرا في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة في الأوقات العصيبة أو التفاوض مع الإطراف الأخرى ذات العلاقة مع المؤسسة (الوظيفة الوقائية) أو معالجة المشكلات والتعامل مع الخلافات (الوظيفة العلاجية) .

- يتبين أن العلاقات العامة هي الأقرب والأكثر إحساسا بالمؤسسة وبتفاصيلها الدقيقة وبالتالي في الأقرب والأكثر قدره على إدارة الأزمة والوصول إلى أفضل النتائج وأقل الخسائر .

أنشطة العلاقات العامة الجامعية: وتتنوع لتشمل :

1. تنظيم الندوات وورشات العمل والمحاضرات .
2. الرعاية الصحية والاجتماعية للطلاب .
3. استقبال الوفود الطلابية التي تزور الجامعة .
4. إعلام الطلاب وبخاصة الجدد بكل ما يتعلق بنظم ولوائح الجامعة ونظام الدراسة .
5. تنظيم حفلات التخرج وربط الخريجين بالجامعة .
6. ربط الجامعة بالمجتمع المحلي .
7. توطيد الصلة بين الجامعة والإعلام وجهات الدعم المختلفة .
8. رغم تبعية العلاقات العامة لأعلى المستويات الإدارية في المؤسسة إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها مازالت تتعرض لخلط واضح ولا تخضع لدرجة كافية من النظم ولا تتوافر لديها الإمكانيات المادية والبشرية والفنية .

مدى تعرض الجامعات للأزمات:

1. إن تعرض الجامعات للأزمات من عدمه لا يعتبر مؤشرا على قوة وحصانة الجامعة ضد الأزمات، وحيث أن الأزمة هي أمر واقع وحتمي تتعرض له المؤسسات باختلاف أشكالها .
2. وقد أكدت الدراسات أن الجامعات التي تعرضت لأزمات كانت أزمات تتعلق بطلاب الجامعة والعاملين بها وبدرجة اقل أزمات بسبب الهيئة التدريسية بالجامعة .
3. أقوى الأزمات كانت تتعلق بمصادر التمويل وطبيعة علاقة الجامعة بالطلاب، ثم كانت الأخطار الناجمة عن الشائعات وطبيعة علاقة الجامعة بالعاملين هي الأسباب الأقل قوة لهذه الأزمات .
4. تمثلت أكثر إسهامات العلاقات العامة في إدارة الأزمة الجامعية في :

أ ـ متابعة ردود الأفعال الصادرة عن الجماهير المختلفة الجامعة .

ب ـ تنفيذ الحملات الإعلامية المتعلقة بالأزمة وشرح موقف الجامعة .

ج ـ التنسيق بين وحدات الجامعة .

د ـ مساعدة إدارة شئون العامين ومجلس الإدارة .

العلاقة بين الوظيفة الوقائية للعلاقات العامة والتنبؤ بالأزمة:

1 . التنبؤ بالأزمة له علاقة مباشرة بالوظيفة الوقائية للعلاقات العامة .

2 . التنبؤ بالأزمة يبدأ بالتخطيط في اتجاهين :

أولا : الوقاية المسبقة من حدوث الأزمة .

ثانيا : التعامل مع الأزمة بكل محتوياتها وبالتالي إنهائها قبل أن تبدأ وبهذا يتحقق مبدأ الوقاية .

العلاقة بين الوظيفة العلاجية للعلاقات العامة والتعامل مع آثار الأزمة: تبدأ العلاقات العامة إجراءاتها العلاجية أو التصحيحية بعد انتهاء الأزمة مباشرة وإذ تبدأ في تنفيذ برامجها التصحيحية .

1 . البرامج التي أعدتها مسبقا قبل نشوب الأزمة .

2 . البرامج التي تم إعدادها أثناء الأزمة وهى تأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي حملتها الأزمة .

العلاقة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة ومراحل الأزمة:

هو سيناريو إدارة الأزمة ويشمل العناصر التالية :

1 . معالج المشاكل التي قد تؤدى إلى وقوع الأزمة .

2 . القضاء على الأسباب التي قد تؤدى إلى وقوع الأزمة .

3 . إعداد خطط طوارئ بديله لضمان سير العمل بالجامعة .

4 . إجراء تدريبات محاكية لظروف وقوع الأزمة (افتعال أزمة افتراضية) .

5 . تحديد أساليب التعامل مع آثار الأزمة .

خطة العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة:

وتتمثل فيما يلي :

1 . تحديد المشكلة والجمهور المتعلقة بها .
2 . التحكم في متغيرات الأزمة .
3 . العمل بموجب الخطة المسبقة .
4 . الاستجابة الفورية لمتطلبات وتداعيات الأزمة بأمانة وصدق .
5 . الحرص على الاتصال الصادق الدائم مع الجماهير المرتبطة بالأزمة .

ويلاحظ أن هناك معوقات تعرضت لها العلاقات العامة عند إدارتها للأزمة بسبب :

- عدم كفاية الميزانية .
- عدم تجاوب الإدارة العليا مع متطلبات العلاقات العامة .
- ضعف العنصر البشرى في العلاقات العامة .
- نقص الأجهزة المعاونة والتقنيات الحديثة .
- شدة البيرقراطية في الجامعة .

خطة العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة: وتتمثل فيما يلي :

– دراسة أسباب الأزمة لتحديد القصور .
– التخطيط لإعادة الأمور داخل الجامعة لما كانت عليه قبل الأزمة .
– إعادة تأهيل العاملين بالجامعة نفسيا لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين .
– حملة إعلامية لإنعاش صورة الجامعة وإزلة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور .
– الاتصال بمن تضرروا نتيجة للأزمة وتقديم المساعدة لهم .

تصور لدور تنظيمات المجتمع المدني في مواجهه الأزمات التربوية بمصر:

- **يوجد نموذجان شهيران للدراسات المستقبلية:**

أولا : الاستشراف الاستكشافي الذي يبدأ بالوضع الحاضر أخذا في الحسبان المعطيات التاريخية ويسعى إلى صياغة البدائل المستقبلية المحتلمة .

ثانيا : الاستشراف المعياري الذي يستقرئ الآثار المستقبلية للتغيرات المرغوبة التي يمكن أحداثها في مختلف مراحل النماذج المختلفة للواقع الذي يدرس

- **الدراسات المستقبلية تعانى من تغيرات عديدة أهمها:ـ**

1. القصور في الافتراضات التي تقوم عليها دراسات المستقبل نظرا لاعتمادها على وجهه النظر الغربية في كافة المستويات .
2. محاكاة النمط الغربي والرؤية الغربية في معظم الدراسات العربية .
3. تحكم الأسس العقائدية أو لسياسية أو الإستراتيجية بدلا من العلمية في الافتراضات والدراسات المستقبلية .
4. الفشل في دراسة المستقبل بكل جوابه بشكل موضوعي أو علمي
5. قصور وعدم مصداقية المعلومات والبيانات المعطاة والتي تقوم عليها الدراسات المستقبلية مما يسبب عدم مصداقية هذه الدراسات وخاصة في حالة المعلومات الإستراتيجية والتي يصعب الحصول عليها .
6. حاجة الدراسات المستقبلية لفرق بحثية متعددة تضم خبراء ومختصين وأصحاب خبرة ورؤية بالإضافة إلى الوقت للإعداد والبحث .

المحور الخامس: علاقة نظم التعليم الحالية بأزمة البطالة وتخطيط القوى العاملة

على الرغم من التقدم الهائل في شتى المجالات إلا أن عدد العاطلين وخاصة بين الشباب في ازدياد في ظل آثار تطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي التي شملت العديد من البلدان وخاصة النامية مما أدى إلى آثار سيئة على مختلف جوانب الحياة.

حجم مشكلة البطالة في مصر وأسبابها:

- بلغ عدد العاطلين حتى عام 1996 ما يساوى (11.3٪) من قوة العمل بينما انخفضت البطالة بين النساء إلى (24.1٪).
- يرجع زيادة البطالة السافرة إلى:

1. اتجاه البطالة المقنعة في الاقتصاد المصري إلى الانخفاض.
2. الزيادة الكبيرة في أعداد الخريجين.
3. عدم خلق فرص عمل لاستيعاب هذا العدد في سوق العمل بمصر.
4. تخلى الدولة تدريجيا عن تعيين الخريجين والحد من التوظيف وبيع وحدات القطاع العام.
5. ارتفاع معدلات الزيادة السكانية بالتوازي مع بطء معدلات نمو الاقتصاد المصري.

حجم مشكلة بطالة الشباب:

- أثبتت الدراسات ازدياد أعداد الشريحة العمرية للشباب الواقعين مابين (15ـ34 عاما) بمعدل نمو سنوي (3٪) صاحب ذلك نمو عدد المتعطلين في تلك الشريحة من (8.1٪) عام 1988 إلى (13.8٪) عام 1998 بمعدل سنوي (0.57٪) سنويا.
- تبلغ معدلات البطالة قمتها للشباب في الشريحة العمرية الواقعة بين (20ـ24) عاما.

نظام التعليم وأثره في انتشار البطالة:

1. بالرغم من زيادة الإنفاق على التعليم من قبل الدولة إلا إنه لم يزل غير كاف لتقديم خدمة تعليمية تعطى مخرجات بشرية لسوق العمل تتواكب مع احتياج السوق نوعا وكما وكيفا.

2. مقررات التعليم يغلب عليها التلقين ولا تعتمد على استثارة الذكاء وتأكيد الذات.
3. المكتبات غائبة عن التعليم الحكومي.
4. خريجي المدارس المتوسطة والجامعات يعانون أكثر من البطالة والتعطل.
5. الأميين المتدنيين تعليميا يمكنهم بسهولة دخول لسوق العمل خاصة غير الرسمي.
6. زادت حدة تعطل الخريجين بعودة العمالة المصرية من الدول العربية حيث أصبحت أسواق العمل غير مستقرة وغير آمنة.
7. التمويل الهزيل المخصص للانفاق على البحث العلمي في مصر (0.7٪) مقارنة بالدول المتقدمة مثل كندا (4٪) وفرنسا (5٪) وأمريكا (4٪).
8. القطاع الخاص يوسع الهوة بين الطلبة الفقراء والطلبة الأغنياء.

دور وزارة القوى العاملة في حل مشكلة البطالة:

- كان للوزارة دور في تعيين الخريجين منذ قيام الثورة وحتى عام 1996.
- توقف هذا الدور بناءا على تعليمات الحكومة نتيجة لتطبيق برنامج الخصخصة.
- تتولى وزارة التنمية الإدارية التعيين في القطاع الحكومي من خلال الدرجات الشاغرة لدى الجهات والتي نشأت عن الخروج إلى المعاش والوفاة والاستقالة.
- برز دور مكاتب الاستخدام والتعيين في القطاع الخاص والاستثماري.

السياسات العامة للتشغيل وحل مشكلة البطالة:

1. الاعتماد بشكل أساسي على منشآت القطاع الخاص والاستثماري في توليد فرص العمل.
2. تفعيل الإعلام المهني لتوعية الشباب لأهمية دور العمل المهني والحرفي في تقدم الأمم وتغيير الاتجاهات والمفاهيم الخاطئة السائدة تجاه قيمة العمل الحر والحرفي.
3. وضع السياسات لإعداد واستخدام القوى العاملة بالاعتماد على معلومات سوق العمل الداخلي والخارجي.
4. تفعيل دور المجلس الأعلى لتنمية القوى البشرية بالمحليات وذلك لحصر فرص العلم والإمكانيات التدريبية والبطالة.
5. إعادة النظر في نظام تعيين الخريجين بالجهاز الإداري للدولة لشغل الاحتياجات الفعلية مع الالتزام بالنسبة المخصصة للمعوقين.

6. تنشيط التشغيل المؤقت للشباب من خلال المشروعات الخدمية والإنتاجية مثل مشروع التشجير ومشروع محو الأمية.
7. تطوير المهارات الفردية والمهنية والأكاديمية والعلمية للخريجين.
8. التعاون بين الجامعات العربية والأجنبية في مجال تبادل الخبرات العلمية والعملية في المجالات التدريبية ورفع كفاءة ومستوى الخريجين.
9. إنشاء صندوق قومي للبطالة بين الخرجين يصرف تأمين بالة لمدة عام بعد التخرج أو لحين العمل إيهما أقرب ويكن تمويله بنسبة (1٪) من مرتبات العاملين بالجهاز الإداري للدولة والقطاع الخاص.
10. منح إنشاءات القطاع الخاص مزايا لتشغيل المزيد من شباب الخريجين.
11. وضع البرامج الملائمة لحماية العاملين بالقطاع الغير منظم وعماله الأطفال وتشغيل المرأة.
12. تشجيع التنمية الريفية المتكاملة لخلق أنشطة أخرى غير زراعية تستوعب نسبة من العمالة.
13. تفعيل دور المجلس الأعلى للأجور في تعديل هياكل الأجور بما يربط الأجر بالإنتاج.
14. التوسع في إبرام الاتفاقيات مع الدول التي تستخدم العمالة المصرية.
15. فتح أسواق عمالة جديدة في دول مختارة بعناية.
16. التعاون مع وزارة الزراعة لتوفير أراضي زراعية مستصلحة لشباب الخريجين لفرصة العمل.
17. إنشاء مركز للتدريب في الجامعات لإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الملائمة لاحتياجات سوق العمل وإعادة تأهيل الخرجين وذلك بالتعاون مع النقابات المهنية.
18. إصدار نشرة للتوظيف شهريا تتضمن فرص العمل سواء كانت خارجية أم داخلية.
19. التعاون مع الصندوق الاجتماعي لتوفير قروض للخريجين بعد نشر دراسات جدوى لمشروعات تحقق مزيد من فرص العمل.

أزمة بطالة المتعلمين في مصر وسبل مواجهتها في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة:

- إن التنمية البشرية تعتمد على إشباع حاجات الإنسان انطلاقا من أنه الأساس في علمية

الإنتاج من حيث الحرية والديمقراطية والكرامة والمشاركة السياسية وتولى المناصب الإدارية والقيادية العليا وذلك بالربط بين التعليم والعمل .

- حجم فرص العمل الواجب توفيرها سنويا هو (837) ألف فرصة عمل لمواجهه مشكلة بطالة المتعلمين .
- قدرة الجهاز الحكومي هي (150) ألف فرصة عمل جديدة سنويا بتعيين الموظفين الجدد محل من يحالون إلى المعاش .
- يلزم تدبير باقي الفرص بطرق أخرى (القطاع الخاص والعمل الحر) .
- في ضوء استمرار معدل الزيادة السكانية وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، وبدء العمل باتفاقية الجات، وتيارات الهجرة المرتدة من الدول العربية، وتطبيق سياسة التحرر الاقتصادي، وسياسة العرض والطلب وآليات السوق والتوسع في عمليات الخصخصة وبالتالي الاستغناء عن العمالة الزائدة زادت بطالة المتعلمين والتي هي أشد خطرا من بطالة الفئات الأخرى لكونهم الفئة الأكثر وعيا والأعلى طموحا .

الآثار السلبية لبطالة المتعلمين ومخاطرها:

وتتمثل فيما يلي :

- اضطراب سياسي واجتماعي يسود المجتمع يهدد الأمن القومي والاقتصادي والسياسي والفكري .
- شعور فئات كبيرة من المتعطلين عن العمل بتدني مكانتهم الاجتماعية وأنهم أصبحوا عبء على المجتمع وأنهم منبوذين ومهمشين، وبالتالي الشعور بالاغتراب داخل مجتمعهم .
- شعور المتعطلين عن العمل بالظلم وعدم عدالة توزيع الدخول وعدم تكافؤ الفرص .
- السلوك العدواني على الأموال أو الأشخاص وتخريب الممتلكات نتيجة للإحباط والحرمان .
- مظاهر العنف داخل الأسرة والمجتمع مما يؤثر على تماسك الأسرة وزيادة احتمالات الطلاق وتشرد الأبناء أو غيرها من السلوكيات غير السوية نتيجة لعدم القدرة على تكوين أسرة .

- انحراف الشباب وانغماسهم الجرائم أو الاتجاه إلى الإرهاب والتطرف الديني أو الإدمان والسلبية والتواكل وضعف المشاركة السياسية .

مفهوم البطالة:

ـ اختلف تعريف البطالة بين فروع المعرفة المختلفة التي اهتمت بدراسته ، فقد اختلف تعريف المصطلح في المنظور الإحصائي والديموجرافي عنه في المنظور السياسي عنه في المنظور الاقتصادي أو المنظور النفسي أو التعليمي التربوي .

ـ مكتب العمل الدولي يعرف البطالة أو التعطل بناءا على ثلاث معايير يجب أن تتوفر معا ، وتنطبق عبارة العاطلين عن العمل على كل من تتجاوز أعمارهم السن المحددة لقياس السكان النشطين اقتصاديا وكانوا خلال الفترة المرجعية ضمن الفئات التالية :

- **بدون عمل**: لا يعملون بأجر أو لحسابهم الخاص .
- **يبحث عن عمل**: اتخذوا خطوات محددة في فترة قريبة محددة بحثا عن عمل بأجر أو العمل لحسابهم الخاص .
- **متاح العمل**: هم في انتظار عمل بأجر أو العمل لحسابهم .

أنماط البطالة في مصر:

يعاني الاقتصاد المصري من كافة أشكال البطالة التالية :

1. البطالة السافرة (الظاهرة ـ الإجبارية ـ المفتوحة) .
2. البطالة المقنعة (المستترة) .
3. البطالة الموسمية (العارضة ـ المؤقتة) .
4. البطالة الدورية .
5. البطالة الفنية أو التكنولوجية .
6. البطالة الاحتكاكية (الانتقالية) .
7. البطالة الاختيارية .
8. البطالة المزمنة .

بطالة المتعلمين في مصر:

تتخذ بطالة المتعلمين في مصر حاليا نمط البطالة السافرة وهي :

1. أكثر أشكال نقص استغلال الموارد البشرية وضوحا .
2. تعنى عدم قدرة جزء من القوى العاملة (المتعلمين من الشباب) على الحصول على عمل بالأجر السائد رغم رغبته فيه وقدرته عليه .

تعرف بطالة المتعلمين على النحو التالي: مجموع الأفراد فوق سن (15) طبقا لاتفاقية العمل الدولية رقم (138) لسنة 1973والذين لا يعملون سواء كان هذا العمل بأجر أو بدون أجر أو لحسابهم الخاص، على الرغم من أن هؤلاء الأفراد قادرين على العمل وراغبين فيه وفى حالة بحث مستمر فعلى عن العمل بشرط حصولهم على شهادة متوسطة أو جامعية .

العوامل المؤثرة على بطالة المتعلمين:

أولا: العوامل الديموجرافية

تشتمل على متغيرات النوع والسن والحالة التعليمية والتخصص العلمي والحالة الاجتماعية وحجم الأسرة لمتغيرات مؤثرة في حجم مشكلة البطالة .

النوع: يلاحظ ارتفاع معدلات البطالة عند الإناث عنها عند الذكور بنسبة (24٪) إلى (10٪) .

السن: الخريجين مابين (21/ 22) سنة نسبة البطالة بينهم وصلت (42٪) بينما بلغت (22٪) في أعمار (25/ 25) سنة وتعاود هذه النسبة إلى الارتفاع لتصل (28٪) لمن هم (26) سنة فأكثر .

خريجي الجامعات: يمثلون (77٪) من العاطلين واذا افترضنا تكرار هذا النمط التزايدي في معدل البطالة خلال عشر سنوات سوف تبلغ نسبة البطالة حوالي (38٪) للفئة العمرية (20ـ29) سنة و(63٪) للفئة العمرية من (15ـ19) سنة .

الحالة التعليمية: خريجو الجامعات يمثلون (77٪) من العاطلين .

التخصص العلمي: ترتفع نسبة البطالة بين خريجي التعليم المتوسط الفني أكثر منها بين خريجي التعليم المتوسط العام .

الحالة الاجتماعية: الغالبية العظمى من العاطلين لم يسبق لهم الزواج نظرا لوجود علاقة

طردية بين البطالة والحالة الزواجية، كما تؤثر البطالة في المتعلمين على حالتهم الزواجية نظار لعدم قدرتهم المالية.

حجم الأسرة: يلاحظ وجود علاقة طردية بين البطالة وعدد أفراد الأسرة.

ثانيا: العوامل الاجتماعية:

أ ـ **المستوى التعليمي للأسرة**: يلاحظ أن أباء المعطلين يعانون من تدنى مستوى التعليم وخاصة في الريف (أمي ـ يقرأ ويكتب ـ حاصل على الشهادة الابتدائية) أما الأمهات فهم غالبا أميات.

ب ـ **المستوى الوظيفي للأسرة**: الحالة المهنية لآباء المتعطلين تخلوا غالبا من المديرين ومديري الأعمال وأصحاب الأعمال والمهن الفنية والعلمية وغالبيتهم يعملون بالزراعة والأمهات لا يعملن.

ج ـ **ترتيب أفراد الأسرة**: إن (20٪) من الخريجين المتعطلين يحتلون المركز الأول في الترتيب الأسرى بينما (30٪) يحتلون المركز الثاني و(16٪) في المركز الثالث و(34٪) في المركز الرابع فأكثر.

د ـ عدد الأخوة المتعطلين عن العمل في الأسرة.

ه ـ ممارسة المتعطل لحرفة أو عمل مؤقت.

و ـ نظرة المتعطل للعمل الحكومي والعمل الحر والعمل اليدوي.

ز ـ الحراك المهني الجغرافي والسفر خارج المجتمع المحلى.

ح ـ حالات مرض مزمن أو عجز بالأسرة.

ط ـ الطموح المهني للمتعطل (عامل نفسي اجتماعي).

ي ـ **عوامل اجتماعية اقتصادية**:

- **المكانة الاجتماعية الاقتصادية للأسرة.**
- **درجة توافر مشروعات القطاع الخاص.**
- **درجة توافر المشروعات كثيفة العمالة.**
- **درجة توافر الخدمات الإنمائية بالبيئة.**

ثالثا: العوامل التعليمية

1. ضعف مستوى الخريجين بصفة عامة مقارنة بمستوى نظائرهم ممن تخرجوا في الخمسينيات والستينيات من هذا القرن، إذ لا يجتاز أغلبهم الاختبارات والمقابلات التي تعقدها الشركات والمؤسسات.
2. ضعف الاهتمام بالتوجيه التربوي المهني وقصور برامج التدريب التحويلي.
3. عدم قيام وزارة القوى العاملة المسئولة عن التشغيل إلى ترجمة اختصاصاتها إلى سياسات وبرامج، وبخاصة المتعلقة بتحقيق العمالة الكاملة المنتجة حيث أنها مسئولة عن تدريب وتشغيل فائض الخريجين من نظم التعليم العالية والمتوسطة.
4. انفصال سياسة التعليم عن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
5. سياسة التوظيف الحكومي بكل سلبياتها المعروفة.

س- كيف يمكن دراسة أزمة بطالة المتعلمين؟

مع تعدد الاتجاهات في تعريف الأزمة فقد تعددت المدارس والنظريات التي تناولت المفهوم بالتحليل والدراسة، ويمكن دراسة أزمة البطالة في ضوء المدارس التالية:

(1) **المدرسة الإدراكية**: تقوم على افتراضي أن (إدراك صانع القرار للأزمة ومتغيراتها هو المتغير الأساسي المستقل، أما سلوك الدولة أو المنظمة خلال الأزمة فهو المتغير التابع الذي يشكل بالإدراك ويتحدد به)، ومن أمثلة هذه المدرسة:

- نموذج بريتشر.
- نموذج الاستجابة التنظيمية.
- نموذج ستانفورد.
- نموذج الإدراك الرشيد.
- نموذج الضغوط النفسية.
- نموذج هيرمان.

(2) **المدرسة التفاعلية**: يقوم على افتراض أن (الواقع الموضوعي والبيئة الواقعية لعملية صنع القرار هما المتغيران المستقلان في التأثير على الأزمة ودراستها وتحليلها وفق قدرات وإمكانات أطراف الأزمة والمتغيرات التي تحيط بهم وبالبنيان السياسي والاجتماعي لهم والتفاعل السلوكي بينهم)، ومن أمثلة هذه المدرسة:

- نموذج المساومة البيروقراطية.
- نموذج المتغيرات البنائية للدولة.

- نموذج البنيان المجتمعي الداخلي .

(3) **المدرسة الحديثة**: تقوم على افتراض أن (عمليات التحليل الموضوعية تقوم على أساس مراعاة اختلاف العناصر الشخصية والنفسية والواقعية الداخلية والخارجية التي تحيط بصناع القرار وبما تؤثر على إدارتها وتفاعلها مع الأزمة ومتغيراتها المختلفة) .

تفسير أزمة بطالة المتعلمين:

أزمة البطالة كأزمة تعليمية عملية أكثر تعقيدا وتشابكا مما نتصور لذا فالإدراك وحده ليس كافيا لتحليلها ، وكذلك البيئة الواقعية ليست كافية بذاتها أيضا .

أولا : إدراك صناع القرار في مصر بأن هناك أزمة حقيقية وما تبعها من متغيرات فرعية تؤثر على التنمية الشاملة .

ثانيا : يجب على الدولة تخطيط إستراتيجية شاملة للحد من الأزمة ومتغيراتها مها .

الدراسات السابقة لموضوع بطالة المتعلمين:

أولا: داخل مصر:

1 . دراسة المجلس الأعلى للشباب والرياضة حول بطالة الشباب وعمالة النشء وأثرها على التنمية الشاملة .
2 . دراسة وزارة القوى العاملة والتدريب حول البطالة وأسبابها وأبعادها وطرق علاجها في المرحلة الحالية .
3 . دراسة أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا حول قضية البطالة وتوفير فرص العمل .
4 . دراسة سامي عفيفي حام حول ظاهرة البطالة بين خريجي الجامعات وأثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في جمهورية مصر العربية .
5 . دراسة سيف الإسلام على مطر حول دور التربية في مواجهه مشكلة البطالة .
6 . دراسة علي إبراهيم حول مدى معالجة سياسات التنمية الاقتصادية لمشكلة البطالة في مصر في فترة الستينيات .
7 . دراسة سامية خصر صالح حول البطالة بين الشباب حديثي التخرج والعوامل والآثار والعلاج .

8. دراسة محمود صالح محمود حول بطالة الشباب الريفي المتعلم وعلاقتها ببعض العوامل الديموجرافية والاجتماعية والاقتصادية ذات العلاقة ببطالة المتعلمين.
9. دراسة نادية يوسف كمال حول ظاهرة بطالة خريجي التعليم العالي في مصر الأسباب وكيفية مواجهتها.
10. دراسة ناهد على الشاذلي عن علاقة التعليم ببطالة الخريجين وقدمت تصورا مقترحا لمواجهه الأزمة.
11. دراسة ليلى الخواجة وهى دراسة تحليلية لظاهرة البطالة السافرة وعلاقتها بهيكل سوق العمل في مصر.
12. دراسة محمد إبراهيم عطوة حول التعليم العالي وحتمية التوسيع فيه ووجوب التخطيط له لمواجهه البطالة بين خريجيه مع التركيز على أزمة كليات التربية.
13. دراسة إبراهيم محمود محمد عوض حول البطالة بين المتعلمين في مصر.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. **دراسة سرجنت وفليجر عام** 1990: هي دراسة عن مستقبل العمل لخريجي الجامعات والمعاهد العليا في أمريكيا، أشارت إلى انه على الرغم من المنافسة المعتدلة بين هذه الفئة فإنهم يتمتعون بأعلى معدلات الإسهام في القوى العاملة ويمثلون أقل معدلات البطالة.
2. **دراسة فان هورن عام** 1995: هي دراسة عن سبل دعم العلاقة بين التعليم العالي ومواقع العمل والإنتاج أوضحت الدراسة أهم المواصفات الواجب توافرها في الخريج

   أهمية تدريب الطلاب في مواقع العمل أثناء فترة الدراسة وتوثيق صلتهم بها وتوقيع عقود العمل بها إن أمكن.
3. **دراسة هندرتيشوفا عام** 1995: اهتمت بدراسة العلاقة بين التعليم العالي والتوظيف في جمهورية التشيك، وأشارت إلى أهمية التناسق والتوافق بين التعليم العالي واحتياجات السوق.
4. **دراسة كيتونن عام** 1997: هي دراسة عن العلاقة بين مستوى التعليم ومدة البطالة في

فنلندا، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت مدة سنوات التعليم التي أجتازها الطالب فتحت له أبواب العمل بدرجة كبيره وقلت مدة تعطله .

5 . **دراسةماننج عام** 1997 : أوضحت الدراسة أهمية مرونة الخريجين في التناسق والتوافق بين التعليم والعمل وسهولة الانتقال من مجال لآخر لزيادة فرص العمل . كما بينت الدراسة أهمية دور الكليات والمعاهد العليا في تزويد خريجيها بالمهارات الدقيقة لمواجهه هذه الأعمال المتطورة .

ثالثا: تعقيب على الدراسات السابقة:

- وجود المفارقات بين الدراسات العربية والأجنبية حيث إن نسبة البطالة تصل إلى أقل معدلاتها بين خريجي الجامعات فإنه على العكس من ذلك في مصر .
- نسبة البطالة بين المتعلمين أكثر منها بين الأميين أو الذين حصلوا على قدر قليل من التعليم ويرجع ذلك إلى امتهان هؤلاء للحرف دون دراسة أو بالفهلوة وهي ظاهرة منتشرة في المجتمع المصري وغيرها من عوامل الشخصية التي قد تتوافر بالخروج للحياة منذ الطفولة وربما لا تتوافر للخريجين وبخاصة الجامعيين منهن، إلا إذا كانوا ينتمون إلى بيئات خاصة تحتم عليهم الانضمام لهذه الفئة وغالبا ما تكون فقيرة أو معدمة .
- اتفقت معظم الدراسات على كون مشكلة البطالة مشكلة دولية زادت في السنوات الأخيرة. يختلف منظور تناول الدراسة الحالية تبعا لمتغيرات القرن الحادي والعشرين والذي تعددت فيه الأزمات . تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات من حيث حدود مفهوم البطالة التي تقتصر على البطالة السافرة دون غيرها .

خبرات الدول المتقدمة في مواجهه أزمة بطالة المتعلمين:

خبرة المملكة المتحدة:

1 . مدة الدراسة في التعليم الثانوي الصناعي (4ـ5) سنوات على مرحلتين :

الأولى: عامان دراسة نهارية منتظمة بالمدرسة .

الثانية: عامان تناوب بين العمل في المؤسسات الصناعية والدراسة النظرية في الكليات المحلية لمدة يوم واحد بالأسبوع .

2. تنفيذ الأهداف العامة للمرحلتين بكل دقة حيث يقوم بصياغة هذه الأهداف كل المستفيدين بما فيهم الطلاب وأصحاب المؤسسات المختلفة.

3. نظام التعليم أقرب إلى نظام التلمذة الصناعية فالدراسة الأكاديمية تكون في داخل الكليات المحلية ثم التدريبات العملية أثناء قيامه بالعمل في المؤسسات الصناعية بمعدل (8) ساعات يوميا ولمدة أربعة أيام في الأسبوع (74٪ من وقت الدراسة الكلية).

4. الاهتمام بإتقان الطالب للمهارات العلمية من خلال الاحتكاك المباشر بمواقع العمل المختلفة.

الخبرة الألمانية:

1. يرتبط نظام التعليم هناك بسوق العمل ارتباطا وثيقا حيث يقضى الطالب معظم وقته في مصنع أو شركة.
2. يقوم المنتدب بتوقيع عقد تدريب مع موقع عمله وتقوم الغرفة المسئولة بالإشراف على هذا العقد وتسجيله ويشترك في هذا النظام 3/ [1] الشباب من سن (15ـ18) سنة.
3. قيام المؤسسة الفيدرالية للتدريب المهني لوزارة التربية والتعليم الفيدرالية بالتعاون مع ممثلين عن الصناعي والتجارة والغرف والنقابات العمالية بتحديد الأعداد المطلوبة من العمالة الفنية ومستوياتها وتخصصاتها وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لكل مهنة، وكذلك الاختبار النهائي للتلمذة الصناعية (العلمي – النظري) وكذلك منح الخريجين مؤهل معترف به وصالح في كل الدولة.

الخبرة اليابانية:

1. ترتبط مؤسسات التعليم الفني بعلاقة وثيقة بالمؤسسات الصناعية التي تقوم 4/ [3] برامج التعليم والتدريب الفني التي تختلف من منطقة لأخرى وفقا لحاجة المجتمع المحلى ومتطلبات المصانع والشركات والتي بدورها تحتوى على التخصصات المختلفة.
2. تشجع المصانع العاملين بها للالتحاق بالبرامج لتنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة عن طريق المنح الدراسية والعلاوات أثناء التدريب.

الخبرة الأمريكية:

1 . تقوم المؤسسات الصناعية ورجال الأعمال بإنفاق بلايين الدولارات على عدة أنشطة

2 . المشاركة في إدارة وتمويل المعاهد الفنية .

3 . المشاركة في تخطيط المناهج .

4 . إعداد برامج أثناء الصيف لتدريب الطلاب وللمعلمين .

5 . ارتباط معظم الشركات بالمعاهد وتقديم برامج دراسية مشتركة لرفع مستوى الفنيين والتكنولوجيين .

6 . معظم الخريجين ومن تلقوا برامج لتحديث وتطوير مهاراتهم في الشركات والمؤسسات الصناعية يلتحقون بسوق العمل مباشرة .

7 . تحديد المعارف والمهارات اللازمة للعمل في كل صناعة .

الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة للحد من أزمة البطالة في المتعلمين:

ويمكن تحديدها في ضوء ما سبق علي النحو التالي :

1 . أهمية الربط بين مؤسسات التعليم وسوق العمل بحيث تنتقل مسئولياتها إلى القطاعات المستفيدة منها وتتلافى الفائض في نوعيات الخريجين التي لها يحتاج إليها سوق العمل

2 . وضع قانون ملزم لربط المؤسسات الصناعية ومساهمتها في تدريب الخريجين والمدرسين كل في تخصصه، مثل قانون بتلر عام 1964 في انجلترا، وقانون التدريب المهني رقم (75) عام 1969 في ألمانيا .

3 . استصدار قانون عملي لتنظيم الزيارات بين المدارس والمسئولين ى مواقع الإنتاج المختلفة وكذلك إلحاق ورش مجهزة بكل المدارس لتنمية قدراتهم ومواهبهم وتهيئتهم للمهن مستقبليا .

4 . الاهتمام بتنمية نظام التعليم والتدريب المزدوج والمدارس المهنية المعمول بها كما في مشروع مبارك ـ كول .

5 . تشجيع السياسة الاقتصادية لمهمة إنشاء صندوق ائتمان يشجع الاستثمار في مجال الصناعة والتدريب .

6 . تحقيق التوازن بين الثانوي العام والفني والجامعي بحسب حاجات سوق العمل الفعلية وإدخال المجالات العملية إلى جانب النظرية في كل منهم .

7 . الوعي الإعلامي لإعلاء قيم احترام العمل المهني والحرفي وتقديس العمل المنتج وليس وفقا للشهادات حيث أن تغيير المفاهيم يؤثر على العمالة ويقلل نسبة البطالة .

الفصل الخامس

إدارة التغيير التربوي



مقدمة:

يسلط المؤلف الضوء في هذا الفصل على بعض المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر التيار الموصل نحو خلق بيئة اقتصادية تحاكي مستجدات العصر الحديث، وهي العولمة و التكتلات الاقتصادية، فالتجديد الاقتصادي عامل نشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلى والعالمي.

وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة في السجل الاقتصادي، وان كان هناك تغيير فهو ليس بذات السرعة المطلوبة وليس بذات التأثير الغزير في مجتمعنا الاقتصادي النامي، فالتغيير يجب أن يبدأ في سلوك الأشخاص ورغباتهم ومطالبهم والي ماذا يسعون؟، وماذا يريدوا أن يصلوا إليه في النهاية؟وماذا يريدوا أن يكونوا مستقبلا؟، وبماذا يخططون؟ ولماذا يعملون؟

فهل هو نهاية المطاف التعليمي والوظيفي ينتهي بزواج وتكوين أسرة فقط، أم هي نظرة شمولية مستقبلية تنظر إلى الأمام دائما تنظر إلى التحديث والتفكير والتدبر والتأمل في هذا الكون ومعجزاته ومخلوقاته، والتغيير الحقيقي يجب أن يبدأ باستخدام العقول المبدعة وتفجير الطاقات الكامنة في العقل البشرى، فالآن وحسب ما يوضحه العلماء المختصون فإنه وجد أن الإنسان يستخدم ويشغل 6٪ من قدرته العقلية والنسبة الباقية محفوظة في أرفف المخ البشرى بدون تفعيل وبدون ابتكار وبدون إبداع. فالتغيير يصبح حتميًا وأساسيًا للوصول إلى النضج الإداري الواسع والوصول إلى التفوق الاقتصادي الناجح.

فهذا التقدم في الأنظمة الغربية ليس لأنها قادرة على التغلب على كل شيء يشوبها وإنما اكتسحت العالم بأنها اتخذت صفة العمومية والهيمنة والسيطرة، فهي تتوازن مع بعضها البعض وقابلة للتطبيق في كل الدول العربية والإسلامية، ويرجع ذلك للظن غير الصحيح بأنها الأفضل وبأنها الأسمى وبأنها المهيمنة.

وهناك من الحكام الغربيين وعلماء الاقتصاد المعاصرين ما أوضحوا بأن جميع هذه الأنظمة

الغربية الرأسمالية والاشتراكية وغيرها مصيرها للزوال ويبقى هناك نظام أبدي لا يشوبه القصور ولا تعتريه النواقص وإنما ينقصه التمحيص من المجتمع الإنساني وهو النظام الإسلامي ، إذا فإن إدارة التغيير مطلوبة في هذا الجانب من الأنظمة الاقتصادية .

وعلى المستوى المحلى فإن الأمر منفلت والتعديات تأخذنا في اتجاه الميمنة والميسرة ونحن نترقب متى ينتهي يوم العمل لنرجع إلى أسرتنا ونكمل بقية الروتين اليومي وهكذا دواليك .

ويلاحظ أن ما قامت به إدارة التدريب المهني من إلغاء نمط التدريس الحالي ، والذي أثير حوله الجدل كثيرًا في مناقشات مجلس الشورى في الدورة الماضية هذا يمثل قمة إدارة التغيير في التعليم المهني ، وهذا هو المطلوب إتباعه والمطلوب نهجه في شتى العلوم هو التقييم الجاد والمستمر وقبول مبدأ الرأي والرأي الآخر و إعطاء الفرصة لحرية الفكر والطرح والناقشة في الموضوعات التي تخدم تنمية المجتمع فتحن نتطلع إلى تغييرات هامة ومثيرة سوف تطرحها وتناقشها ندوة (إدارة التغيير) لتشغيل القوى العاملة الوطنية .

فإدارة التغيير ما زالت تواجه تحديا صعبا من بعض القياديين الكلاسيكيين والذين يتشبثون بفكرة عدم التغيير ما دامت الأمور تسير بشكل سليم ودون مشاكل ، وننوه أن القيادة الإدارية الحديثة هي التي تخلق المشاكل وليس حلها فالحل هو من أفكار التيارات المسالمة التي لا تحب الخوض في خضم المواجهات الفكرية لعصر التجديد والإبداع و الابتكار .

فالتغيير نشاهده في القادة في كل مرة بأفكارهم السديدة ، فدعوته لأعضاء مجلس الدولة والشورى بتوعية السكان وإقامة الندوات التي تناقش قضايا وطنية تعتبر روعة في إدارة التغيير وتعتبر قفزة تنويرية لكل ذى لب فاهم ، فتتمنى الاحتذاء بحذوه والتعليم من نهجه علنا نصل إلى حياه واقتصاد أفضل .

حتى يحقق التغيير هدفه في سلوك الأفراد فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه داخل المنظمة فلا يمكن أن يحدث أي تغيير مخطط بدون موافقة الإدارة العليا و مساندتها ودعمها .

إدارة التغيير

تعريف الإدارة:

- الإدارة هي فن التحكم.
- وهي القدرة على تصميم خطة وتنفيذها لغرض ما في زمن معين.

الإدارة باعتبارها نشاط هي عملية ضرورية لازمة في حالة قيام جهد جماعي يسعى لتحقيق هدف معين والجهد الجماعي يتم في العادة في منظمة من المنظمات التي يمتلئ بها لا المجتمع المعاصر.

- والعملية الإدارية يمكن تقسيمها نظريًا إلى عدة وظائف:

1. التخطيط.	2. التنظيم.	3. التوجيه.
4. التنسيق.	5. الرقابة.	6. المتابعة.
7. التمويل.	8. التوظيف.	

مفهوم الإدارة العامة:

هي العملية الإدارية بتكويناتها وعناصرها وفروعها التي تتم في نطاق الجهاز الإداري، وهي عامة بمعنى إنها تشمل معظم أفراد المجتمع سواء العاملين في منظمة الجهاز الإداري أو المتعاملين معهم.

تعريف التغيير:

- التغيير في أبسط تعريف له هو شيء جديد مختلف عن الشيء الجديد.
- وهو شيء عام يطالب به من هو خارج الهيئة الإدارية أو من داخل الهيئة الإدارية أو عند تعين مدير جديد أو عند ما يتطلب الأمر إلى تغيير.

مفهوم إدارة التغيير:

هو قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة.

التغيير حقيقة واقعية وحتمية وذلك نتيجة للآتي :

1. تكنيك جديد يتمشى مع متطلبات العصر .
2. تغطية مطالب جديدة نتيجة التغيير التكتيكي والعلمي .
3. الاحتياج إلى تطوير في المناهج لرفع مستوى التعليم .
4. استراتيجيه عمل مرتبط بالتطوير العلمي .
5. رفع مستوى الإدارة إلى حيز التغيير الجديد

ويجب أن يكون التغيير مخطط له بدقة وذو خطة زمنية محددة ، وهذا خلاف التغيير الذي يطرأ صدفة نتيجة العوامل الطبيعية (تغير تلقائي) (فلا يمكن أن يظل الطفل طفلا طوال عمره ، ولا يمكن له أن يرتدى نفس حذائه طوال حياته أو يأكل نفس الطعام طوال عمره) .

الفائدة التي تعود على المدرسة من التغيير :

أ ـ خلق إدارة نموذجية للمدرسة .

ب ـ تجهيز هيئة تدريس مسئولة تعمل بجد دون رقابة خارجية .

ج ـ تهيئة الجو الملائم لطلبة المدرسة تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة .

د ـ إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي وبالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرته .

ه ـ جعل المدرسة صرح تعليمي يكون بتوفير متطلبات المجتمع من الكفاءات الممتازة .

و ـ مسايرة التطور العلمي .

ز ـ القدرة على المنافسة لتلاشي التخلف والتقدم .

ح ـ سهولة التعاون والتقارب بين مدير المدرسة و مرءوسيه ، وبينيه وبين المدرسين والطلبة .

ط ـ لكسب الاحترام بين الآخرين .

ي ـ جعل المدرسة معمل تفريخ للعلماء والأبحاث العلمية .

ك ـ توفير الرفاهية للشعوب .

دور مدير المدرسة كقائد رئيسي لعملية التغيير:

يعتبر مدير المدرسة هو مفتاح التغيير وهو العنصر الأساسي لتنفيذه للأسباب الآتية :

1. هو المسئول عن كل من بالمدرسة من مرءوسين .
2. هو المسئول الأول عن الخطة الدراسية .
3. بإمكانه التصديق على أي برامج قد يكون غير مدرجة بالخطة العامة .
4. تحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير .
5. هو حلقة الوصل الأساسية بين الطلاب وأولياء أمورهم .
6. أي نجاح للتغيير بالمدرسة دائما يعود إلى اسمه واسم المدرسة .
7. هو الوحيد الذي من سلطته القيام بأي نوع من التغيير .
8. هو المثل الأعلى والكل يتشبه به .
9. بإمكانه توزيع المهام للمرءوسين والتي من شأنها يتم تنفيذ المهمة .
10. هو حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمدرسين .

مفاتيح التغيير التربوي:

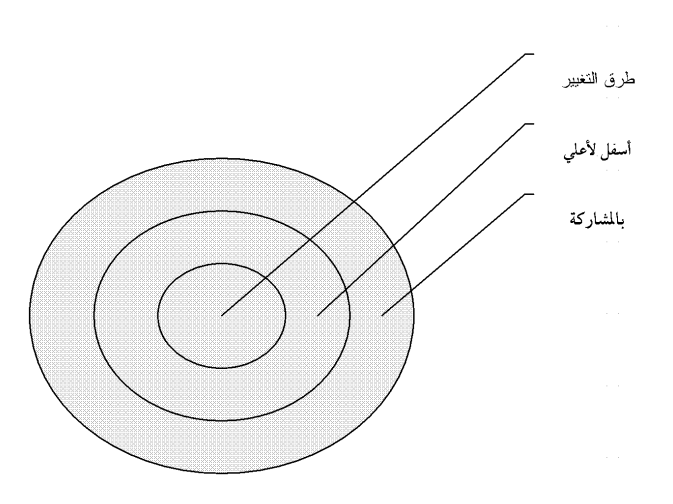
1. عمل مناسب داخل الهيئة الإدارية يرجع إلى مشاركة أعضاء المدرسة جميعا على جميع المستويات .
2. نظرة موضوعية لكل من الهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاؤل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية لتغيير .
3. التركيز على سلوكيات وتقاليد وعادات المدرسة العرفية وتدعيمها .
4. وبالتحديد فإن التغيير يشجع التعاون بين مدير المدرسة والمدرسين .
5. جميع الفرق بين كل جهة بالمدرسة ذات الأهمية خاصة في عملية إتمام التغيير ، وهو الهدف الرئيسي
6. تغيير برنامج إدارة المدرسة دائما يركز على النواحي الإنسانية والجوانب الاجتماعية بالمدرسة كشرط أساسي .
7. المشاركة في حل المشاكل الخاصة بالمدرسة واتخاذ القرار على جميع المستويات كعلامة من علامات التغيير .
8. التركيز على جميع نظم التغيير ورؤية الجهاز الإداري للتغيير كنظام اجتماعي مركب ومتصل ودائم .

9. المشاركة بين الفصائل وجهات المدرسة ، وخاصة الأساتذة ذو الخبرات السابقة للمساعدة في التغيير .
10. نظرة موضوعية لكل من الهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاؤل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية لتغيير .
11. للوصول إلى الهدف لجعل التغيير قادر على حل مشاكل المدرسة بواسطة تدريس المهارات والمعلومات لاستكمال التدريس لأعلى مستوى لجميع الوسائل التعليمية .

طرق التغيير:

التغيير من أعلى إلى أسفل: يأخذ اتجاه التغيير اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير ، وقد يتم التنفيذ بإصدار ت الأوامر أو تغيير المناصب والقيادات ويحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير و تنفيذه . ويمكن عرض طرق التغيير من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (16) **يوضح طرق التغيير**



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن طرق التغيير هي :

أ- التغيير من أسفل إلى أعلى: يبدأ التغيير من المستويات الإدارية وذلك بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة وعادة ما يكون التغير على هذا المستوى نطاقه ضيقًا بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من أعلى إلى أسفل .

ب- التغيير بالمشاركة: وهنا فإن المسئولية في التغيير يتم مشاركتها من قبل الإدارة العليا والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى ، إذ يعمل الفريقان معا على تشخيص المشكلة ووضع الحلول ثم تنفيذ التغيير .

مراحل التغيير وخطواته:

وتشمل ثلاثة مراحل هي :

أ – مرحلة الإذابة أو التهيئة .

ب – مرحلة إدخال التغيير .

ج – مرحلة التثبيت .

خطوات مراحل التغيير فيما يلي:

أ – تشخيص المشكلة .

ب – ب – مرحلة التهيئة أو الإذابة .

ج – مرحلة إدخال التغيير أو الحركة .

أولاً تشخيص المشكلة: في ضوء تحديد المشكلة وتحديد الهدف يتم جمع المعلومات وتحليها ويتم جمع المعلومات عن عديد من الجوانب منها :- الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، تحديد العلاقات ، نظام المكافآت ، الأنظمة المساعدة ، القيادة .

ثانيًا: مرحلة التهيئة: وتتضمن هذه المرحلة عديد من الجوانب منها ما يلي :

1 . تهيئة الاستعداد التنظيمي للتغيرات الجارية .

2 . إعداد قيادات التغيير . 3 . إعداد الإدارة الانتقالية .

إن التعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة والنمو والتميز و الابتكار وتختلف استجابة الإدارة للتغيير ، فقد تكون دفاعية أو تحفظية أو تقديمه .

وتساهم استجابة الإدارة لمتطلبات التغيير في تحديد سمات ومعالم منظمات الأعمال وتحديد نوعيه أداء المجتمع . واستجابة المنظمة لقوى التغيير قد يترتب عليها حدوث تغييرات في إستراتيجية المنظمة لاتجاه المنظمة إلى الاندماج أو مشاركة المخاطر أو التكامل الرأسي والأفقي أو التصفية والخروج من مجال الأعمال .

وتعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة .

تحديات التغيير:

أ ـ التعرف على القوى والمطالب التي تحتم التغيير .

ب ـ كيفية إدخال التغيير .

ج ـ التعرف على القوى التي تقاوم التغيير وتعوقه والقوى التي تدعم التغيير .

قوى التغيير:

تواجه المنظمات خاصة منظمات الأعمال في الوقت الحاضر بظروف بيئية وقوى تفرض حتمية التغيير ، سواء كان هذا التغيير يأتي من التغيرات التي تحدث على المستوى الدولي أو على المستوى القومي أو على مستوى الصناعة . ففي خلال السنوات العشر الأخيرة اجتاحت العالم تغيرات سياسية واقتصادية وتتميز التغييرات في القوى التكنولوجية بالتطور السريع والفائق سواء في المنتجات أو في الأجهزة والمعدات أو نظم المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية أو الأنظمة المكتبية .

وهناك أيضًا التغييرات في البيئة الاجتماعية كالتغير في نظم القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات ومستوى التعليم .

وقد فرضت قوى التغيير الاجتماعي التي واجهت المديرين خلال فترة الثمانينات

والتسعينات التحويلات الآتية :ـ

1. التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات.
2. التحول من خيارات محددة إلى خيارات متعددة.
3. التحول من التكنولوجيا المتقدمة إلى التكنولوجيا الفائقة التطور.
4. التحول من المساعدات للمنظمات إلى الاعتماد على الموارد الذاتية.
5. التحول من الاقتصاد القومي إلى الاقتصاد العالمي.
6. التحول من المركزية إلى اللامركزية.
7. التحول من التخطيط القصير لأجل إلى التخطيط الطويل لأجل.

مرحلة الحركة في عمل التغيير:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كحدوث الاندماج أو إدخال جانب تكنولوجي جديد وتطلب هذه المرحلة ما يلي :

أ ـ التدرج في تنفيذ خطة التغيير بتقسيم خطة التغيير إلى أجزاء ومراحل.

ب ـ التركيز على إدخال التغيير على الجوانب الأساسية في الخطة التي يمكن التحكم في ظروفها.

ج ـ تجنب تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعة واحدة.

د ـ البدء في تطبيق التغيير في المواقع الأكثر تقبلا للتغيرات الجديدة.

ه ـ خلق مناخ من الثقة والتشجيع والتدعيم.

و ـ مشاركة الأفراد في مزايا التغيير.

ز ـ إعطاء اهتمام كبير للحاجات الإنسانية ولمشاعر الأفراد عند إدخال التغير.

التغيير ومشاكله:

أولاً: التغيير:

عادة التغيير يشمل ثلاث بنود وهي:

1. الأفراد القائمين بالتغيير.
2. الهيكل المطلوب تغييره.
3. الناحية التكتيكية والعلمية للتغيير.

ثانيًا: مشاكل التغيير:

1 . الموارد البشرية المطلوبة للتغيير .

2 . شبكة تنظيم الموظفين .

3 . متطلبات الموارد البشرية لكي تتمكن من عملية التغيير دون مشاكل أو تعقيدات .

4 . برنامج زمني لكل من :

- عمل التعديلات اللازمة للتغيير .
- امتداد الخطط لتتماشى مع البرنامج الزمني .
- الموارد البشرية وتحديد عقودها مع البرنامج الزمني .

مبادئ إدارة التغيير والأداء:

المبدأ الأول: اجعل نتائج الهدف الأساسي للأداء لإحداث التغيير في المهارة والسلوك .

قليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير وخاصة في المنظمات ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء منظماتهم وإسهاماتهم الشخصية في النتائج على هذا التغير .

ولذا يجب عليك أن تتأكد من أن كل فرد يعطى اهتمامًا مستمرا إلى نتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات و السلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل و إلا فلن يحدث تحسين أو تغيير .

المبدأ الثاني: اعمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركونك المسئولية في إحداث التغيير .

لا يستطيع شخص ما أن يغير سلوك شخص أخر ، يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسئولية هذا التغير وإحداثه ولكنك يمكن أن تفعل كل ما تستطيعه لإعداد أكبر ما يمكن من الأفراد الذين يلتزمون بتحمل هذه المسئولية .

ويجب أن تحدد هدفك في تشكيل ذاتك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة تستخدم الضمير " نحن " الذي يمكن أن يجعل التغير و الأداء واقعًا ملموسا .

يتطلب ذلك الاهتمام المستمر لمن يهمه الأمر لتغيير أكثر .

ما المهارة، السلوك، العلاقات التي يجب أن يتعلموها؟ وما علاقتها بالأداء؟ هل هناك تقديم يجب إتمام تحقيقه؟

المبدأ الثالث: تأكد بأن كل فرد يعرف دائمًا مدى تأثير أدائه و تغييره على غرض ونتائج المنظمة ككل.

لماذا أتحمل المعاناة و مشقة تعلم السلوكيات الجديدة في العمل ما لم يكن هناك فائدة تعود علي من ذلك؟ وكيف أستطيع أن أثق أن لي دورا ذا قيمة ما لم أفهم مدى إسهاماتي في نتائج المنظمة وصورتها العامة؟ اذا تطلعت إلى إدارة التغيير فيجب عليك أن تساعد الأفراد باستمرار على ربط جهودهم بصورة عامة للمنظمة.

وهذا يعني فهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، ومكوناتها الرئيسية وما المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد الذين يتحملون مسئولية تغيير أنفسهم.

المبدأ الرابع: ضع الأفراد في مواقف تساعدهم على التعلم عن طريق الفعل، ووفر لهم المعلومات والتدعيم في الوقت الذي يحتاج الأداء تغيير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا.

يتعلم الأفراد من خلال البحث والنجاح والفشل ويجب أن تعمل باستمرار على خلق مناخات والتزامات الأداء التي تعطى الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير.

ويجب أيضًا أن تشيع في المنظمة المساعدة المتمثلة في: المعلومات، التدريب، النصح، التدعيم وخاصة حيثما يحتاجونها لمقابلة أهداف محدده لها. وليس قبل أن تكون لهم هدف.

المبدأ الخامس: اعتنق مغامرات الارتجال كأحسن مسار إلي الأداء والتغيير.

إذا لم يكن لديك أو لدى أي فرد أخر المهارات والسلوكيات والعلاقات المطلوبة حاليا للأداء. فكيف تستطيع أن تتوقع الاعتماد بنوع خاص على كل ما تعرفه بالفعل؟

ويتطلب التغيير أن تعد له العدة، وتجرب أشياء معينة، ماذا يمكن أن تنجح وماذا يمكن أن يفشل وتتحدثون كثيرا بين أنفسكم، وبلغة أخرى مغامرة الارتجال والفعل وهكذا.

وتختلف مغامرة الارتجال عن التحفظات القانونية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية، و التعميم التنظيمي.

المبدأ السادس: استخدام أداء الفريق لتدفع التغيير عندما يكون ذلك مطلوبا .

لا يوجد ما هو أحسن و أقوى من فريق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير . إن تحديات الأداء وليس الرغبة في مجرد إنشاء فريق هي التي تخلق الفريق المتماسك الحقيقي ، وليس أي تحد للأداء يتطلب وجود فريق .

إن كثير من المهام يفضل أداؤها تقليديا عن طريق الجهود الفكرية الفردية ، ومن ثم إذا رغبت أن تدفع إلى الأمام أداء وتغيير المنظمة يجب أن تحدد هذه الفرص الأدائية حيث يمكن لفريق العمل أن يكون لها الأفضلية على أداء الفرد ، ثم وظف هذا الفريق لهذه الفرص .

المبدأ السابع: ركز تصميمات المنظمة على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكون من سلطة اتخاذ القرار .

عندما يعتمد أداء المنظمة على السلوكيات والمهارات الجديدة فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغير أسلوبهم في العمل ، يمكن للتصميمات الجديدة وخاصة تلك التي توضح رؤية مختلفة في كيفية أداء الأعمال – أن تحث الأفراد على تحمل مسئولية إحداث التغيير .

المبدأ الثامن: اعمل على خلق وتركيز الطاقة واللغة ذات المعنى لأنها من أندر الموارد خلال فترة إحداث التغيير .

لا أحد يجادل تقريبا في أهمية الأموال والموهبة ولكن إحداث تغيير سلوكي عمل صعب يتطلب من الأفراد الذين يلتزمون به في عمل كثير من تركيز الطاقة لجعله واقعًا ملموسًا .

هؤلاء الأفراد يحتاجون أيضًا إلى الثقة التي تنبعث من اللغة والصور والمبادرات والأفعال الفردية التي توظفها لوصف الفرص والمنهج من مشروع التغيير .

إن قوه الرؤية تأتى مما تحركه في الأفراد من الرشد والعاطفة والرؤية تمتثل في : (ماذا ، لماذا ، كيف) .

المبدأ التاسع: أجعل التغيير القائم على السلوك مفهومًا ومستمرا عن طريق انسجام المبادرات في كل أنحاء المنظمة .

لا توجد منظمة حتى الآن قد كسبت جولة تحديها الأداء وإحداث التغيير القائم على السلوك دون تدعيم عدد من المبادرات التي تتحول في نفس الوقت من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وعبر الحدود التنظيمية المحددة القائمة .

ولا توجد مؤسسة حتى الآن قد كسبت جولة تحديها للأداء وإحداث التغيير دون توفير مجموعة من المبادرات وتسمح لأعضائها سواء أفرادا كانوا أم فرقًا وجماعات على كل مستويات المساهمة لتحقيق غرض المنظمة ويجنون ثمار ذلك المعنويات المرتفعة والمكافآت هذا الإسهام .

ويحدث هذا الانسجام والتدعيم فقط إذا بحثت عنهم بوعي وجدية لتوظيفهم في كل براجك ومبادرتك ، وعند البداية أو التوقف أو التعديل .

المبدأ العاشر: مارس القيادة التي تعتمد على شجاعة أن تعيش بنفسك التغيير الذي ترغب في إحداثه .

التغير هو ما يحدثه التغيير . ، القيادة الجيدة من مستوى الفريق إلى قمة المنظمة يجب أن نتمسك به ، ونقر بلا هوادة على ما يريد وأن تكون عليهم منظمتهم .

ولكن لوضع ذلك موضع التنفيذ ، يجب عليهم أن يجعلوا المبادئ التي بواسطتها يصلون الأفراد إلى ما يريدون واضحة جلية ، وأن يذعن الجميع وعلى رأسهم المديرون إلى ما يرشد إليه هذه المبادئ .

يتطلب ذلك التنقيب عن كل فرصة ممكنه لممارسة المهارات والسلوكيات وعلاقات الأداء الجديدة ، في نفس المبادرات والبرامج المتاحة التي نأمل من خلالها إحداث التغيرات المخططة .

يجب أن يكون ذلك أيضًا الشجاعة للتغلب على شكوكك ومخاوفك ذلك لأنه اذا لم تكن لديك الشجاعة لكي تعيش فترة وحالة التغيير .

فكيف نتوقع أن يفعل الآخرون ما لم تستطيع أن تفعله؟

القيادة الشجاعة تحدث التغيير:

قال "غاندي "لابد أن نعيش التغير، قليلون منا هم الذين يتشككون في شجاعة غاندي في صنع العالم مسالم بأن نكون مسالمين. وربما يتساءل الكثيرون منا عما يمكن أن نفعله تعاليم غاندي الأخلاقية مع خدمة العميل الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الابتكار، التنافس الزمني، وجوهر الكفاءات.

وأقصر إجابة على هذه التساؤل هي " كل شيء" إنني اعتقد أن معايشة التغيير هي أفضل طريقة واقعية لتحملك المسئولية التغيير الذاتي والأرض الصلبة الوحيدة التي تمكنك من قيادة الأفراد في خلال فترة تغيير السلوك الشامل.

وهناك نظرة أقل سموا من تعاليم غاندي تقول بأن " التغير هو ما يحقق التغيير" فلا يمكنك معرفة المهارات والسلوكيات وعلاقات العمل الجديدة بدون أن نستخدمها.

ولكن حتى تبدأ في التعايش مع هذا التغيير وحتى يمكنك توظيف مهارات و سلوكيات وعلاقات عمل جديدة في مواقف حقيقية تتطلب الأداء، يجب عليك أن تتشبث بالتغيير الحقيقي.

أن وضع أدائك في صورة هزيلة يعنى أنك تتعرض للخطر وعندما يفعل العشرات أو المئات ذلك من الأفراد في منظمتك في وقت واحد فإن الخطر سيتضاعف ويصبح خارج سيطرة أي فرد بمفرده.

وقد تعطى الشجاعة انطباعا غريبا وربما كانت كلمة من الطراز القديم التي يتعذر في عالم الأعمال و المنظمات.

فالشجاعة تتطلب من العاملين في الصف الأول أن يعرفوا مهارات وسلوكيات جديدة في العمل وتتطلب الشجاعة من أعضاء الإدارة العليا أن يقيموا استراتيجيات طموحة لا تختبر.

أما القيادة " أن مقولة التغيير وهى ما يحققه التغيير " تطبق دائما على القادة. حتى يمكنك القيادة أثناء فترة تغيير السلوك لا ينبغي أن تؤدى وتغير من نفسك ولكن حاول أن تجد وتتمسك بأرض جديدة تستطيع أن تؤسس من عليها مصداقيتك وثقتك كقائد وهذا العمل

الثلاثي البطولي في أن تؤدى وتغير وتجد أرضا جديدة للسلطة يـوفر تحـديا كمـا يـوفر ويعطـى الانطباع الشديد بذلك .

فالأفراد يتوقعون منك أن تكون لديك الإجابات وأنت غالبا لا تملكها . بـل انـك تتوقـع في نفسك أن تكون لديك الإجابات ولكنك أيضًا لا تملكها .

وأحيانا تكون لديك الإجابات ولكنك حين تقدمها للأفـراد فإنـك تحـرمهم مـن فرصـه أن يجربوا الأداء والتغيير بأنفسهم ، وأحيانا على النقيض في حالة عدم الإجابة فإنك تخلـق النتـائج المحبطة .

لكي تقود الآخرين للتغيير للأبد أن تكون لديك الشجاعة لتغيير نفسك .

إستراتيجية التغيير:

دراسة الوقت في عملية التغيير: يعتبر علـم الفلـسفة والتـاريخ وعلـم الاجتمـاع مـن أكثـر العلوم الاجتماعية الوثيقة الصلة بمفهوم الوقت ودراسة التغيير في منظماتنا المعاصرة .

طالما أن الافتراضات الأساسية عن تطبيق الوقت وتتابعـه فـد شـكلت كـثيرا مـن نظريـات التغيير التنظيمي . تهتم إحدى المناقشات بالهيكل الاجتماعي للوقت في مواجهـة التتـابع الحـاد المتسلسل للزمن .

إن إحدى نتائج فكره الحتمية بالنسبة للتغيير هي البحـث عمـا كـان ممكنـا أن يحـدث الـتي استعمالها " هاليت كار " لتصوير العمليات الـتي بواسـطتها يـسير الأفـراد علـى مبـدأ الـسببية الإحداث حتى في مواجهة الدلائل الغامضة أو الدلال التي لا تقبل الجدل حتى عامـل الـصدفة نفسه

ولقد نبه " هوب " إلى أهمية هذه المناقشات لتفهم التغـيير في مؤسـسات الأعمـال المعقـدة بينما تحدث الأنشطة اليومية داخل المؤسسات وفقا لعوامل الزمن المحـددة (سـاعات العمـل – بدايته ونهايته) فإن هذا الاستقامة تسهل دائما تحليل التغيرات والتحويلات الرئيسية .

ومن هذا التغييرات لا تفهم من خلال المعاني الإطار الهيكلي الاجتماعي وهـذا قـد يـشمل مثلا على دورة البحث و التصميم والتطوير منتج جديد .

إن فكرة السرعة بمعنى بأي سرعة تحدث الإحداث في المؤسسات ويتحرك أيضًا عنصر هم ليس فقط في تفهم القضايا المؤقتة ولكت أيضًا في تقييم درجة التغيير الإستراتيجي.

أهمية التغيير والتطوير التنظيمي:

من أهم العلاقات المميزة للعصر الذي نعيشه ازدياد التغيير المتلاحق الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها، ويرجع ذلك إلى الانفجار العلمي والتسارع الرهيب في الاكتشافات وتطبيقاتها والتقدم التكنولوجي، وظاهرة فقدان استقرار النظم الاقتصادية وأثرها على الإطارات الإدارية، وتغير طبيعة الهياكل التنظيمية لقوى العمل وحجم المنظمات وطبيعة أعمالها.

كل هذه التطورات جعلت الحياة التي نحياها حياة جديدة تتميز فيها المعرفة والأفكار والقيم والثقافة ونظم وطبيعة المجتمعات مما يعكس أهمية إحداث التغيير في المنظمات لتتوافق مع الأوضاع الجديدة.

فالتغيير هو الأساس في الحياة ونظرية الاستقرار عملية محددة بفترة زمنية استمرار لعملية التغيير أخرى وهكذا. والتغيير بهذا المعنى ليس مناقضا للاستمرار بل هو لازمة من لوازمه وضرورة لتحقيقه ومن ثم يتعين قبوله واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناء كما أن عملية إحداث أصبحت أمرًا حتميا ضروريًا، وهي عملية مستمرة تتناسب مع طبيعة الأشياء.

إن التغيير يمثل تحركا ديناميكيًا بإتباع أساليب مبتكرة وأن إدارة التغيير لبلوغ الأهداف المنشودة. ويرى البعض أن التطور التنظيمي هو المحاولة طويلة الأمد لإدخال التغيير والتطوير التنظيمي بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية.

مراحل إدارة التغيير والتطور:

1. ان القوى المؤيدة للتغيير تقتحم المنظمة باستمرار مما يحدث ضغوطا ملحوظة في اتجاه التغيير ويتعين على المديرون أن يتعرفوا على هذه القوى وتحديدها و دراستها.
2. قيام المديرون بتحديد درجة أهمية المشكلة ونطاقها ما إذا كانت تستدعى النظر في إحداث تغيير في البنية التنظيمية أو التكنولوجيا المستخدمة.

3. إذا كانت المشكلة على جانب كبير من الأهمية فلا بد من تشخيص المشكلة بدقة وتحديد أهداف التغيير .
4. دور الأفراد بأن يتوفر فيهم الخبرة و النظرة الموضوعية والقدرة على تقديم معالجة جديدة للمشكلة
5. يتم وضع برنامج زمني لتنفيذ التغيير في ضوء دراسة المداخل والأساليب البديلة لحل المشكلة، والتصور الكامل للمشكلات الفنية والإنسانية المحتمل حدوثها، مع مراعاة البدء في تطبيق التغيير في المواقع الأكثر تقبلا للتغييرات الجديدة مع التركيز على النواحي الأساسية لنجاح خطة التغيير .
6. يتم تحديد ومناقشة العوامل المعوقة أو المقيدة لإدخال التغيير .
7. تقييم البدائل الذي تم اختياره للتغيير وعلاقته بأهداف البرنامج، تغيير المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ البرنامج .
8. مرحلة التقويم .

دواعي التغيير:

إن الدواعي التي ينشأ فيها التغيير عديدة وربما نلخصها في :
1. طبيعة المجتمع ذاته وسواء كان أيديولوجيا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا .
2. المسئولون والعاملون في مختلف الشئون والمجالات باعتبار أن التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور ومستمر .
3. الضرورات و التطلعات والحاجات .
4. الضغوط الخارجية .

ويلاحظ دخول أنظمة الحاسب و الطفرات العلمية المتصارعة في جميع المؤسسات والدوائر "كنموذج إداري" ، كما نلمس بوضوح التطلعات الكبيرة التي تحفز الجيل الجديد ونوازع الحرية والانفتاح و التعايش مع الديمقراطية معايشة ايجابيه فاعلة كنموذج فكرى ثقافي

وكما نشاهد أيضًا الرقابة والحذر الذي نعيشه في بعض الأنظمة السائدة في بعض المجتمعات والمستمدة في انتهاكها لحقوق الإنسان والاعتقالات العشوائية والأحكام العرفية من الإعلام والمنظمات الحقوقية كنموذج للضغوط الخارجية .

هذه بعض النماذج للضرورات والدواعي التي تشكل بالتـالي القـوة الدافعـة إلى التغـيير في البلدان الأقل تقدما ونمواً والأكثر تورطا في الاستبداد أو الانغلاق الفكري أو تلك التي نتعامـل إداريا بالروتين القديم والأنظمة البدائية ، وتظهر هذه الضغوط ليس في قوة الدافع التحويل فقط بل تظهر آثارها أيضًا حتى على الطابع العام للدول والمؤسسات سواء في مستوى الأداء وتحسينه أو سرعته وطوره .

إن الاختلال بالتوازن غير معروف المصير بل نريد من التغيير التطوير ذا الطموحات العاليـة و الانفتاح الإيجابي و الخطط البناءة للوصول الأهداف العالية .

سمات التغيير الإيجابي:

1. أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل .
2. أن تكون ضمت خطة مدروسة ومتوازنة .
3. أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة .
4. أن يـأتي بطموحـات وتطلعـات جديـد للمؤسـسة والعـاملين فيهـا ويزيـدهم حماسـا وتماسكا .
5. أن يأتي بفرص عل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم .
6. رفع مواقع الضعف الاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثـار التغيير عليها .
7. يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابيتها .
8. اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف وغير ذلـك مـن الـسمات التي مجموعها تعد مؤشرا .

أساليب إدارة التغيير:

أ ـ **أسلوب دفاعي**: يتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير هذا الأسلوب يتم بأنه دفاعي ويتخذ شكل رد فعل عن فعل التغيير .

ب ـ **أسلوب الاحتواء**: هـو أسـلوب هجـومي في الغالـب يقـوم بـالتنبؤ بمـا يتطلبـه المرحلـة مـن طموحات وأمال وما تملكه من قدرات وتوجهها بالحكمة و الحنكة نحو تحقيق الأهداف .

بينما الأسلوب الهجومي يدرس الصحيح ويقبله ويرد الخطأ ويتجنبه، لذلك فإنه ينحى بمنحى وسطا يواكب التطلعات والطموحات فيأخذ الصحيح ويجنب الفاسد.

التغيير المدروس والغير مدروس:

ينبغي أن نميز بين التغيير العشوائي الذي يحدث بلا إعداد وتهيئة ودراسة كافية له وبين الآخر الذي يخضع لعمليات توجيه وقياده حكيمة وخطط مدروسة.

فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط ويمكن البدء به بسرعة لأنه هدم والهدم أمره سهل وبسيط وخصوصا في الجامعات التي تعاني من أزمة الوعي.

أما التغيير المخطط فهو أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والإدارة والتصميم وقبل ذلك الوعي الخلاق وإدارة ضرورية ورفع النواقص وسد الثغرات أو رفع المستوى العمل والأداء.

ومن هنا ينبغي على الإدارات أن تتنبأ بالمستقبل وندرس أوضاعها وأفكارها وتخطط للتغيير والتطوير كما أدركت أن هناك حاجة إليه وضرورة تتطلبه، وهي بهذا الأسلوب تكون احتوت الأمر واستثمرت على أحسن ما يرام وإلا فإن الأمور قد تتطلب وتبدل الإيجابيات إلى سلبيات وذلك تجده في العديد من المؤسسات.

إذن علينا أن نتنبأ بالتغيير دائما وندرك ضروراته ونستعد له ونخوض فيه بكل شجاعة وإنصاف لتتمكن توجيهه وقيادته إلى النتائج الأفضل، وبهذا نتمكن من أن نضمن المنافع وتجنب الأضرار و المساوئ ليكون التغيير في صالح المجتمع.

مقاومة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة لأنها لا تتوافق على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضًا ووضع النقاط على الحروف والفكرة المناسبة من الظروف المناسبة والرجل المناسب في المكان المناسب.

وتستند الصعوبة في ذلك أن عدم فهم الدوافع والغايات وعدم إيجاد من يحمى هذا الفكرة وتبني آلياتها لوجود روح المقاومة وصياغة الأجواء المضادة.

الأسباب التي تدعو الكثيرين لمقاومة التغيير، وهي :

1. انعدام الاستقرار النفسي و الطمأنينة وذلك لأن التغيير تتطلب تبديلات وتغيرات في المناهج والأساليب وذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة للتغيير .
2. توقع الخسارة غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، هناك العديد من الدوافع و الأسباب هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة خصوصا أولتك الذين يفترضون أن التغيير ضد مصالحهم .
3. المخاوف الاقتصادية، فإن بعض الأفراد يتصورون أن التغيير يهدر دخلة، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل و الصرف وميزانيات الأعمال .
4. القلق الاجتماعي فإن التغيير بطبيعته يولد تخوفًا من المجهول عند بعض الأفراد لأنه يؤدى إلى فك بعض الأوامر والارتباطات وتأسيس أوامر وارتباط جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر و الأمزجة، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يجيدون التعامل معهم .
5. الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعليم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة هذا فضلاً عن ما يسببه تغيير في تبديل المواقع و الأدوار و الأمكنة والدوائر والمسئوليات .
6. الخوف من فقد مصالح واهتمامات شخصية .
7. عدم الفهم و الافتقار إلى الثقة .
8. التوقعات والتقديرات المختلفة .
9. اتجاهات التغيير .

قوى التغييرات:

تتمثل في:

أ. **القوى الخارجية**: قوى السوق ـ التكنولوجيا ـ البيئة ـ وهي عادة خارجة عن نطاق حكم الإدارة، ولكنها تسعى لدراستها لمزيد من الفهم والسيطرة عليها .

ب. القوى الداخلية: قوى تعمل داخل التنظيم وإلى حد ما تخضع لتحكم الإدارة وعادة ما تستنهض هذه القوى الإدارية لإحداث فعل ما وقد يمثل ذلك في التغيير .

مظاهر فشل التطوير في إحداث التغيير:

1. الجمود الهيكلي أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية إلى انقسام المؤسسة إلى جماعات كل جماعة تمثل تيار يحميها ، ويؤدى ذلك إلى المنافسة وتؤدى المنافسة إلى الصراع ، ويؤدى الصراع بين الجماعات إلى حرب داخلية بين الجماعات داخل المؤسسة الواحدة .
2. تتخذ عمليات المقاومة بعض الأساليب الخفية بدلا من أن تكوين ظاهرة وعلنية .
3. تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها باللوائح مختلفة .
4. زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من إمكانيات ومهام تشديد القبضة عليهم .

التغيير الإستراتيجي:

لابد أن تتوافر القدرة على اختيار الأعمال الحاكمة التي يمكن عن طريق أدائها تحقيق نتائج ايجابية لإحداث التغيير وبطريقة تتم من خلالها حشد جهود الأفراد وحماسهم للإنجاز والقدرة على الإقناع بأهمية إحداث التغيير .

1. أن ينطوي التغيير على توجيه المنظمة إلى الوجهة التي تحقق من خلالها مكانة مرتفعة .
2. التركيز على الأعمال والأشياء التي تمكن المنظمة من التحرك نحو الوجه السليمة .
3. تحديد مسئولية التنفيذ بشكل دقيق .
4. احتواء الأفراد وتدربهم بكيفية إحداث التغيير .
5. يجب أن يرتبط اهتمام المديرون بالجوانب المتطورة والغير متطورة . يجب التأكد من أن المعايير الموضوعة والأنظمة الرقابية تدعم عملية التغيير الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية الجديدة بكفاءة .

أهمية إحداث التغيير:

كان الهدف الأول لمدارس الإدارة التقليدية المتمثل في نظرية الإدارة العلمية يقوم على تحقيق

الكفاية الاقتصادية وتقليل مخاطر عدم التأكد وتأجيل ما عرف بالمظاهر الرسمية للتنظيم، مع التركيز على التخصص وتحديد الأدوار والتدرج الهرمي في السلطات وقياس العمل وتحديد معدلات الأداء، ولهذا كان من الطبيعي أن تخلص واجبات الإدارة في المنشاة إلى التثبت من كفاءة كل العمليات المتدخلة بحكم أنها المحور الأول والأخير الذي يحقق الإنتاجية، ولكن هذه المبادئ التي سادت في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين أفادت في تضيق بعض الأساليب التي أحكمت الصلة بين نسبة التكلفة و المنفعة ولكنها ظلت قاصرة عند وضع تصور كامل للفاعلية الإدارية إذ أنها باتت حبيسة تصور مغلق غايته الأولى الجوانب التفصيلية و الفنية داخل إطار المنظمة، وهذا التطور المغلق يقود إلى ممارسة تتنافى مع جوهر الإدارة الفعالة إذ تغفل تماما التنظيم مع البيئة الخارجة بكل عناصرها السياسية والاقتصادية والفنية والحضارية وقيمتها الاجتماعية والثقافية الدائمة التعيير.

وتوضح طبيعة الأمور أن كل تنظيم يحتاج إلى مدخلات ترد إليه من البيئة في شكل موارد بشرية أحيانا وفي شكل إمكانيات مادية أحيانا أخرى وللتنظيم في ذات الوقت مخرجات تفيد منها البيئة في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات فناتج عملياته لابد وأن يتجه بالضرورة إلى تنظيمات أو أفراد آخرين يستهلكونه أو يستخدمونه بدورهم في عملياتهم الإنتاجية، وبمعنى آخر فالمنظمة تمثل نظاما اصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة المحيطة التي تحتوى عشرات و مئات الأجزاء أو التنظيمات الأخرى والمنظمة في أدائها لوظائفها وأنشطتها وفي سبيل تحقيق الأهداف المنوطة بها والتعامل مع التنظيمات الأخرى في المجتمع ونتيجة لهذا التفاعل المشترك فإن أي تنظيم معين لا يملك القدرة على السيطرة على الموارد و الإمكانيات اللازمة له في نشاطاته لذلك فإن قدرته للمنظمة لتحقيق النتائج يجب أن ينظر إليها في ضوء المدخلات التي تأتي إليها من المنظمات الأخرى ونوعية العلاقات التي تعين على استمرارية العمليات التي تقوم بها ومن ثم الوفاء بالأهداف خاصة أو الإطار الأعم للنظام الاجتماعية.

- ولهذا فمن أولى واجبات الإدارة أن تخلق علاقة توازن ديناميكي مع البيئة المحيطة المتغيرة بالقدرة الذي يمكنها من استيراد المدخلات الأساسية التي تعين على استمرارية العمليات التي تقوم بها ومن ثم الوفاء بالأهداف الكلية بنجاح.

ـ وبمعنى آخر فإنه في إطار النظرة الشمولية تمثل المنظمة بأجهزتها التنفيذية و أدائها نظاما فرعيا وسط أنظمة أكبر داخل نطاق النظام الاجتماعي الأكبر مما يضع قيودا على طاقتها في مواجهة الأهداف التي يطلب منها تنفيذها، ومن ثم تفتقد المنظمة التوازن ويتعين إحداث التغيير لإيجاد التوازن الديناميكي.

ويتطلب الأمر بالضرورة قبل مناقشة كيفية إحداث التغيير ومجالاته وطرقه وأساليبه معرفة طبيعة الإدارة ومناقشة خصائصها وصفاتها ورد العلل إلى أصولها إذ لا يمكن القيام بأي تغيير أو إعادة تنظيم أو تطوير لرفع الظاهرة المرضية بدون التعرف على مصادرها. فالمرض الإداري كالمرض البدني تماما قد يكون مرجع إلى أكثر من سبب، بل أن نفس الظاهرة قد ترجع إلى أكثر من موطن الخلل وفي الدول النامية على درجة الخصوص تتفاعل عوامل كثيرة اقتصادية واجتماعية وسياسية وسلوكية وتظهر مشكلات ومضاعفات تنعكس على الأجهزة الإدارية وتعمل على تخلفها وإعاقتها عن إحداث التغيير و إعادة التنظيم اللازم لتحقيق أهداف التنمية الشاملة بها، ونعرض فيما يلي أهم خطوات هذه المشاكل:

1ـ نقص الكفاءات والخبرات والقيادات الإدارية اللازمة لإحداث التغيير و إعادة التنظيم والقيام بعمليات التطوير وترجمة السياسات والأهداف إلى خطط ومشروعات ووضعها موضع التنفيذ في مواجهة التغيرات المختلفة.

2ـ قلة البيانات والإحصائيات والمعلومات الصحيحة وعدم تدفقها بالقدر اللازم وفي الوقت المناسب وهى التي تساعد على نجاح عملية إحداث التغيير و إعادة التنظيم.

3ـ النقص الكيفي والشمولي في مجال البحث العلمي اللازم لتشخيص مظاهر الضعف وإيجاد الحلول على أسس واقعية وعدم الاستفادة من معطيات التنظيم وغيره من المجالات.

4ـ انتشار كثير من القيم الاجتماعية والتقاليد والعادات التي لا تساعد على إحداث التغيير مما ينعكس على السلوك والقرارات وخطط التنمية الإدارية.

ونخلص مما تقدم إلى أن فقدان القدرات والمهارات وليس عدم توافر الموارد المالية في بلادنا وفي الدول النامية قد يكون لكثير من الحالات السبب الرئيسي في عدم القدرة على إحداث التغيير وربط المنظمة بالبيئة المحيطة وفشل برامج التنمية.

س: لماذا يجب التغيير؟

تقوم أفكار ومفاهيم إحداث التغيير كمنهج جديد لتطوير الفكر والعمل الإداري لمجابهة التغيرات الفنية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في البيئة المحيطة بنا بإجراءات مخططة تشمل مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأساليب وطرق العمل واختيار أفضل الحلول لحسن توجيه عناصر الإنتاج البشرية والمادية وخلق النظم التي تجابهه المواقف المختلفة والمتغيرة، ويهدف هذا المنهج إلى الوصول إلى نتائج محددة ومرغوبة لزيادة كفاءة الأداء في مواجهة سبل المتغيرات المتلاحقة في بيئة متقلبة غير مستقرة وذلك ضمن إطار مرسوم ومحسوب للنظام بأكمله، وبذلك تواكب المنظمة قوى الاتجاهات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والسياسية المحيطة بها داخليا وخارجيا وتؤثر فيها وعلى أدائها وكفاءتها وتظهر أهمية إحداث التغير المخطط لمجابهة المتغيرات البيئية المحيطة للأسباب الآتية :

1ـ إن الأحداث المتتالية المتصارعة المتغيرة تحتاج إلى منظمات متغيرة متجددة بل تحتاج إلى منظمات متعلمة متكيفة متطورة تعد لمستقبلها وقد تعدل من خططها وقد تغيرها تماما تبعا لمتطلبات المواقف وطبقا لما تتبناه من متغيرات في المستقبل، فقد تعدل من استراتيجياتها وخططها وأهدافها لتدخل منتجات جديدة أو قد تغير من أساليب ونظم التصنيع بإدخال تكنولوجيا جديدة بخطوط الإنتاج أو قد تحدث تغيرات هيكلية في المستويات التنظيمية أو في نطاق الإشراف أو في نظام الإدارة وعجلة المنظمات ستتوقف تماما إذا لم تجدد نفسها وتطور أعمالها وتحدث تكنولوجياتها .

2ـ قرارات التغير هي البديل الوحيد ووسيلة الاتصال بالمنظمة لاستمرار التقدم العلمي ويقدر كفاءة الإدارة في إحداث التغيير والتعامل معه تتوقف الكفاءة التنظيمية والقدرة على ملاقاة التغير، وفي هذا الصدد يقول "اريك ترست" أن تهيئة المناخ التنظيمي بالمنشأة والانفتاح فيه يجب أن يسير موازيا مع انفتاح المنظمة على البيئة المحيطة فكل منها يكمل الآخر، كذلك يقول أنه ما لم تتعلم المنظمة كيف تتطور في معاملاتها فهي لن تستطيع أن تجابه وتساير حقائق العصر والبيئة أو تهيئ النطاق لنمو الشخصية الإنسانية .

3ـ تمثل العوامل البيئية ظاهرة طبيعية ومستمرة في الحياة كما تمثل القدرة على التكييف معها

بنجاح المحدد الوحيد ذو الأهمية الكبرى لبقاء وحياة المنظمة وتفوق هذه القدرة في أهمية تحقيق الربح بالمنظمة أو الكفاءة أو الاستثمار أو توافر المعنويات .

4ـ قدرة المنظمة على التكييف مع المتغيرات هي الأساس في تقدير جهود الرخاء الاقتصادي والاجتماعي لأن كل تغيير دون ملائمة الإجراءات وطرق العمل القائمة معه يعنى انخفاضا في كفاءة و فاعلية النظم التي وضعت أصلاً لمواجهة ظروف معينة لم تعد مواتية ، وبعد فترة من الزمن تتجمع وتتصافى خلالها الآثار الصغيرة للمتغيرات ومع تكاثرها المضطرد يؤدى إلى تدهور كبير في الكفاءة قد يصل إلى حد فشل النظم ، وعلى ذلك فيجب تطوير الإجراءات وطرق العمل والمراجعة المستمرة للتنظيمات واللوائح والقيم والسلوك والقدرات لتحقيق الملائمة اللازمة لإنجاح التغيير ومن ثم يمكن رسم السياسات وصنع القرارات الملائمة وتحديد حجم المبيعات وتقدير الطلب على المنتجات وتقدير تكلفة الاستثمارات والتجهيزات وإمكانية فتح أسواق جديدة وازدياد الحصة السوقية للمنظمة ، وهكذا يتغير التساؤل عما إذا كنا ننشد التخطيط لإحداث التغيير المناسب إلى كيف نغير بأسلوب مخطط وإيقاع محسوب لإحداث أوضاع معينة لجماعات العمل في نظم وظروف معينة .

وخلاصة القول: أن أهمية إحداث التغيير في عملية التنمية لا تحتاج إلى مزيد من الإيضاح وما ذكره مكتب العمل الدولي في هذا الموضوع " أنه لا توجد فئة واحدة من الناس لها تأثير أكبر على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للدولة مثل فئة المنظمة منهم يتحكمون في استخدام موارد الدولة وأصولها وتتوقف على خبراتهم في أعمالهم وكفاءة أدائهم تحديد إنتاجية الموارد والقوى البشرية للدولة ، ويعنى ذلك أن قدرة الإدارة على إحداث التغيير لمجابهة ظروف البيئة المحيطة المتغيرة ، والتي أصبحت الأساس الحالي في تقدير جهود الإغراء الاقتصادي وينطبق ذلك على الدول المتخلفة .

أثار التغيير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

يعد هذا الاستعراض السريع لأبعاد المشكلة الإدارية والتحديات والصعوبات التي تعترضها وأثر ذلك على إحداث التغيير الفعال و إعادة التنظيم بها تعطى صورة مختصرة عن أهمية

وضرورة إحداث التغيير المخطط وأبعاده وأثره في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول المتقدمة والنامية، ترجع الفجوة الحضارية الكبيرة التي تميز الولايات المتحدة الأمريكية عن دول الغرب ما تتمتع به من تقدم علمي في الإدارة وقدرة على إحداث التغيير المخطط و إعادة التنظيم لمسايرة التغيرات المحيطة في كافة المجالات فالتعامل مع المواقف الجديدة أو المتغيرة تحتاج إلى مواقف إدارية مبتكرة وتنمية القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف ذات النطاق الواسع وخلق النظم التي تجابه المخاطر المتزايدة كثيرة المتغيرات والظروف غير المستقرة، ومن ثم تملك القدرة على تطوير النظم التي تعمل في هذه الظروف ويرجع السبب الرئيسي في نجاح التغيير وربط المنظمات ببيئتها إلى توجيه اهتمام كبير إلى التعليم والتدريب الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية مما يساعد المديرين على نجاحهم في إدارة أعمالهم، وهناك حقيقة واضحة في الولايات المتحدة الأمريكية هي أن الشركات تدفع بسخاء للمنظمين و تخلق معدلاتها وارتفاع تكلفتها بالنسبة لما يتحقق من إنجازات وقد استقرت قناعة الخبراء المعاصرين على أن مجرد توافر عناصر الإنتاج الأساسية بما فيها رؤوس الأموال ليس كافيا لتحقيق الإغناء المستهدف، بل الأهم هو إحداث التغيير فيها لتملك القدرة على تحريك عناصر الإنتاج وتوجيه استخدامها واستخلاص أقصى عائد منها وبرغم أهمية التطوير التنظيمي في المجتمعات المتقدمة والنامية إلا أنه يعتبر أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية لقلة الموارد بها فهي في مسيس الحاجة إليه لإعادة تنظيم مواردها وثروتها القومية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

أهمية إحداث التغيير المخطط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر:

ويلاحظ أن المرحلة الحالية في مصر تحتاج إعادة صياغة كثير من المفاهيم التنظيمية والإدارية التي سادت واقعنا لفترة طويلة وذلك حتى يعم إحداث التغيير وإعادة تنظيم مؤسساتنا وإدارتنا وشركتنا العامة والخاصة بما يتفق معا، ولرجال الإدارة من أصحاب الخبرات في الوقت الذي تلتزم فيه التزاما دقيقا بعدد التنفيذيين في الوحدات الإنتاجية وحجتهم في ذلك، لأنه إذا ما أديرت الشركات على أسس وقواعد إدارية متطورة سليمة سوف يسير كل شيء بعد ذلك على ما يرام إما في الدول النامية فتلجأ الكثير من الدول النامية في عمليات التنمية الصناعية بها إلى اقتناء الماكينات و المعدات الحديثة ما يره في ذلك التطورات العلمية وتحاول تطبيق احدث

الطرق الصناعية والتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي يتم استخدامها في الدول المتقدمة ولا تجد هذه الدول نفس القدر من الاهتمام لتنمية وخلق الكوادر الإدارية والتنظيمية والفنية بالوحدات الإنتاجية، ولذلك فإن معظم هذه الدول النامية تفتقد بدرجة كبيرة إلى الإدارة الرشيدة وإلى الكوادر والكفاءات وإلى التنظيم الصناعي الكفء الذي يمثل وسيلة الاتصال بالمنظمة لاستمرار ومواكبة التقدم الفني والاقتصادي والقدرة على التأقلم مع المتغيرات وبالتالي دفع عجلة التنمية ومن ثم كان التطبيق لمسايرة التنمية المرحلة الحالية التي تتميز بالأتي :

1ـ تعتبر النظرة السياسية إلى مصر أنها مجتمع مؤثر وكبير في منطقة الشرق الأوسط من جانب العالم العربي والغربي والمنظمات الدولية .

2ـ الزيادة الهائلة والتغير الكبير في هيكل السكان، وتعاظم التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والفنية مما يتطلب إعادة النظر في السياسات والنظم وال إجراءات الإدارية والتنظيمية .

3ـ فتح باب الاستثمار أمام رأس المال العربي والأجنبي مما أدى إلى وجود قوى ضاغطة على المنظمات حتى تتحرر من الأسلوب التقليدي للإدارة .

4ـ النظر إلى وحدات قطاع الأعمال بفلسفة جديدة من ناحية إعطاءه الحريات في كثير من المجالات بغرض تحقيق الأهداف .

5ـ التغيرات في سياسة التوظيف والقوى العاملة وما يصاحبها من تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية وحضارية تمس جماعات العمل ومستوياتها وطرق عملها .

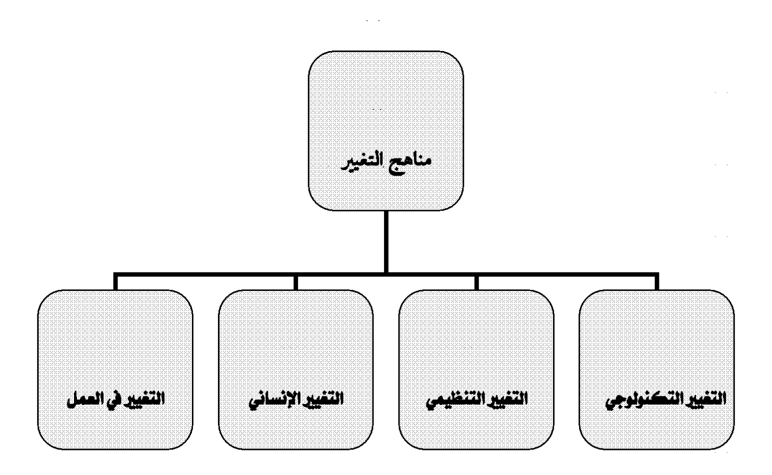
6ـ استخدام الكمبيوتر بنظم المعلومات الحديثة في القطاعات الخدمية كالبنوك والأنشطة المهنية وأثارها على طرق وأساليب الأداء وما يتطلبه ذلك من تقيد في السلطات والمؤدية إلى التطوير والابتكار .

ان إدارة التغيير القائمة على الاهتمام بالعوامل البيئية المؤثرة على المنظمة وعلى استطلاع ملامح التغيير والتوصل إلى دلالات والتكيف معها بدلا من التغيير كرد فعل للإحداث أو التغيير بسبب الأزمات والكوارث وبذلك تصبح منظماتنا وشركتنا وهيئاتنا قادرة على استمرار وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

مناهج التغيير:

تستطيع الإدارة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهى على التوالي كما يوضحها الشكل التالي .

شكل رقم (17) يوضح مناهج التغيير



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن مناهج التغيير هي :

1 . **التغيير التكنولوجي**: والذي يشمل الأدوات و المعدات والأساليب .

2 . **التغيير التنظيمي**: والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة و إدارتها .

3 . **التغيير الإنساني**: وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم .

4 . **التغيير في العمل**: لتغيير الواجبات الوظيفية إما من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما .

مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المناهج متداخلة ومترابطة وأن واحدا منها يؤثر في المناهج الأخرى ويتأثر بها .

مقومات التغيير:

1ـ إن أول ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير وإنشاء التغيير البناء ، هو الأفكار الجديدة التي يجب أن تشجعها بين العاملين .

2ـ وتحتاج الإدارة بعد ذلك إلى معلومات عن التغيير الذي تدرسه " أهدافه وأنواعه وتأثيره " .

3ـ ثم تحتاج الإدارة إلى معرفة ومهارات إدارية فالمعرفة يمكن أن تستشفها من كتب الإدارة ونظرياتها وبحوثها والمهارات ، لأنها تنبثق من التطبيق الفعلي والممارسة اليومية .

4ـ ويلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغيير .

5ـ ويجب على المديرين والرؤساء والمشرفين أن تتوافر فيهم مهارات قيادية تتلخص في أربعة أنواع :

أـ **المهارات الفنية**: وتعنى الفهم المتعمق للعمل وأهدافه وطرقه .

بـ **المهارة التنظيمية**: وهي النظر إلى المنظمة بوصفها كيانًا متكاملا .

جـ **المهارة الإنسانية**: ويقصد بها فهم الناس و القدرة على الاتصال .

د ـ **المهارة الفكرية**: وتتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه

مقاومة التغيير:

أثبتت التجارب والمشاهدات أن الأفراد قد يقاومون التغيير الذي تزمع الإدارة إدخاله وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه ، وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة نورد أهمها فيما يلي :

1 . قد يكون سبب المقاومة مجرد الخوف من الجديد المجهول أو عدم الاستعداد تحمل مخاطرة مواجهته أو الخوف من الفشل .

2 . وقد ترجع المقاومة إلى اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي أفضل من الوضع المستحدث .

3 . كما قد يكون السبب في المقاومة نقص المعلومات اللازمة فلا يعرف الأفراد طبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه .

4 . وقد ترجع المقاومة إلى نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد .
5 . كما قد ترجع المقاومة إلى الخوف من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهد وتكاليف .
6 . وهناك سبب آخر لمقاومة التغيير يتهدد مصالحها قد تلجا إليه جماعات العمل عندما تجد هذا التغيير يفرق بين أعضائها أو يقلل من نواحي الإشباع .

وقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية فقد يعلن الأفراد معارضتهم للتغيير الجديد صراحة ويبلغون ذلك لرؤسائهم وقد يلجئون إلى أساليب خفية أو غير مباشرة .

علاج مقاومة التغيير:

ولكي تجذب الإدارة الأفراد لقبول التغيير وتحصل على تأييدهم له واستعدادهم لتنفيذه فإن سبيلها في ذلك ما يلي :

1 . الاستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه وتفهمه بدلا من مصارعته .
2 . التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته .
3 . اشتراك الأفراد في التخطيط للتنفيذ وربما في تحديد أهدافه .
4 . إمداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع والإجابة على كافة أسئلتهم بشأنه .
5 . وضع بدائل للتغيير بحيث يختار البديل الذي يستهوى اكبر عدد من الأفراد .
6 . إمداد الأفراد بالتدريب المناسب ليس فقط من الجانب الفني و إنما من حيث الاتجاهات والمهارات السلوكية .
7 . التنبه لنواحي الشكاوى و التذمر وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق التغيير .
8 . قياس الاتجاهات واستطلاع آراء الأفراد في فترة الإعداد للتنفيذ .
9 . التدرج في تطبيق التغيير وإدخاله على مراحل .
10 . اختيار الوقت الملائم للتغيير ويعتبر الرخاء و النماء أفضل الأوقات للتغيير .
11 . توفير الحوافز المادية والمعنوية الملائمة للأفراد .

ومثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير بنجاح وتحقيق الأغراض المرجوة منه ـ وبالتالي تساعد الأفراد على الرغبة فيها والالتزام به و التأقلم معه .

الفصل السادس

إدارة المشروعات الصغيرة والتعليمية

المقدمة:

ويتكون هذا الفصل من محورين هما : المحور الأول : إدارة المشروعات الصغيرة ، والمحور الثاني إدارة المشروعات التعليمية ، ويمكن عرضهما تفصيلا علي النحو التالي .

المحور الأول: إدارة المشروعات الصغيرة

مدخل إلى المشروعات الصغيرة

شهد العالم في الفترة الأخيرة اهتماما ملحوظا بالمشروعات الصغيرة ، ويرجع ذلك إلي مساهمة هذه المشروعات في توفير فرص العمل ، وفي زيادة الناتج القومي الإجمالي ، إضافة لكونها أحد العناصر الرئيسية في التنمية الاقتصادية ، وقد اقترن هذا الاهتمام بظهور العديد من المطبوعات المتعلقة بالأساليب الخاصة بإدارة المشروعات الصغيرة .

س- ما هي فلسفة المشروع الصغير ؟

فلسفة المشروع الصغير:

ينظر إلي المشروع الصغير علي أنه مجموعة أنشطة داخل المشروع تستخدم الموارد من أجل جني المكاسب التي يخلقها المشروع . ويعتبر الإعداد الواعي للمشروعات قبل بدء التنفيذ ضرورة ملحة ، إذ ينظر إليها علي أنها من أفضل الطرق المتاحة لتأمين الاستخدام الفعال والاقتصادي للموارد الرأسمالية مع زيادة احتمالات التنفيذ وفق الجدول الزمني المخطط له ، وبدون هذا التخطيط والإعداد المسبق لخطة المشروع فمن المؤكد أن الإنفاق بهذا الشكل سيؤدي إلي خسائر فادحة للأفراد وللاقتصاد الوطني .

تعريف المشروع الصغير :

هو نشاط تنفق من أجله الأموال مقابل ما يتوقع منه في صورة عوائد ، بحيث يمكن معالجته كوحدة واحدة ، ولنجاح الإدارة في تحقيق أهداف المشروع لابد من أن يتوافر به مجموعة عمليات، هي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه والمتابعة ، والرقابة وهو ما سنتحدث عنه تفصيلا فيما بعد .

ومن ناحية أخري فانه يمكن تعريف المشروع الصغير من وجهة نظر العلوم المختلفة ، علي

النحو التالي :

المشروع الصغير من وجهة نظر علم الإحصاء :

أخذت مصر بمعيار العمالة كأساس لتعريف قطاع الصناعات الحرفية و الصغيرة ، وتعرف هذه الصناعات بأنها تمارس داخل منشآت صغيرة يعمل بها تسع عاملين فأقل وتقوم بنشاط من الأنشطة الصناعية المختلفة لحسابها أو تقدمها كخدمة صناعية للغير .

المشروع الصغير من وجهة نظر علم الإدارة :

هو نشاط محدد له هدف معين ، ووقت مخطط له ، وموارد محددة ، ويتم وفق خطوات وعمليات محددة .

المشروع الصغير من وجهة نظر علم الاقتصاد:

هو استثمار يوجه لإنتاج معين لتحقيق عائد ربح لصاحبه ، وعائد نفعي علي المجتمع ، ويتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر ، والتكنولوجيا البسيطة المستخدمة .

المشروع الصغير من وجهة نظر علم القانون :

هو اتفاق ـ عقد – بين طرفين أو أكثر (مثلا صاحب المشروع وجهة التمويل أو شخص أخر) يمكن تنفيذه قانونا ، بمعني أخر أن النشاط الخاص بهذا الاتفاق لا يخالف القانون مثل صناعة بعض المواد والعقاقير المخدرة .

وقد تتخصص المشروعات الصغيرة في المجال الزراعي ، أو الصناعي ، أو التجاري ، أو الخدمي ، وهي تتعامل مع السلع والخدمات الموجهة لسوق محدد من المستهلكين للسلع والخدمات أو المنشآت كبيرة الحجم لتستوعب هذه السلع والخدمات .

وتتميز المشروعات الصغيرة بكثرة عددها وبالتالي تكون المنافسة بها حدة ، كما أنها مهمة للاقتصاد الوطني في أي مجتمع ، ويعتبر حجم المشروعات الصغيرة أمرا نسبيا ويختلف من مجتمع لأخر بحسب حجم المنشآت والمشاريع الصغيرة .

مجالات عمل المشروعات الصغيرة :

وتشمل عدة مجالات ، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (18) يوضح مجالات عمل المشروعات الصغيرة

مجالات المشروعات الصغيرة

المجال الصناعي | المجال الزراعي | المجال التجاري | المجال الخدمي

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن هذه المجالات هي :

المجال الصناعي :

إن عمل المشروعات الصغيرة في المجال الصناعي يشمل عمل الحرفيون وأصحاب المهن اليدوية الذين يقومون بتحويل المواد (الخام) من حالة إلي أخري ، بحيث تصبح قابلة للاستهلاك أو لاستخدامها في الإنتاج .

المجال الزراعي :

ويشمل إنشاء مزارع صغيرة ' أو صوب زراعية من البلاستيك لإنتاج الخضروات أو الورود ، أو خلايا نحل لإنتاج العسل ، أو مصانع المخللات ، أو مصانع لإنتاج منتجات الألبان . . . . . الخ .

المجال التجاري :

ويشمل المشروعات التجارية الصغيرة التي تتعامل مع السلع والخدمات بدون أن يتغير

جوهرها ، فلا تجري عليها أي عمليات إنتاجية ، وبمعني أخر أن يقوم تجار التجزئة والجملة بشراء وتوزيع هذه السلع .

المجال الخدمي :

إن المشروعات الصغيرة في المجال الخدمي هي مشاريع تقدم خدمات تتعلق إما بالسلع التي يملكها المستهلكون أو بشخص المستهلك نفسه ، كما يتميز هذا المجال بنمو متزايد بسبب تزايد القوة الشرائية للمستهلكين ، وخروج المرآة للعمل خارج المنزل ، مع ظهور مستحدثات جديدة في المجتمع ، وتغير طبيعة العمل . . . . . الخ ، ومن هذه الخدمات : الاستشارات الطبية أو الهندسية أو الإدارية أو السياحية أو إصلاح السيارات . . . . . الخ .

خصائص المشروع الصغير :

من أهم هذه الخصائص ما يلي :

يحتاج غالبا إلي نسبة من رأس المال لبدء المشروع .

كعمل تجاري فهو يقدم سلعة قابلة للبيع ليحقق ربحا .

يعتمد علي استلام وتسليم السلعة إلا في حالات نادرة .

لا يحتاج المشروع الصغير لمساحة كبيرة لأداء نشاطه .

يتميز بالجمع بين الإدارة والملكية أفرادا وشركاء .

يتميز باستقلال الأداء حيث أن صاحب المشروع عادة ما يكون هو مدير المشروع .

إن نشاط المشروع ونطاقه الجغرافي محدود نسبيا .

أن درجة المخاطرة في المشروع الصغير ليست كبيرة .

يقدم السلع والخدمات التي تتناسب مع متطلبات السوق والمستهلك المحلي مباشرة .

ارتفاع المستوي المهاري للعمالة ا لمشتغلة بها نظرا للتخصص الدقيق .

تتميز هذه المشروعات بأن لها القدرة علي التفاعل بمرونة وسهولة مع متغيرات الاستثمار .

لا يتطلب المشروع الصغير كوادر إدارية ذات خبرة كبيرة مما ينعكس علي تكلفة المنتجات .

وعادة يتم تصنيف الأعمال والمشاريع التجارية الصغيرة من خلال مجموعة معايير ، مثل التي استخدمتها هيئة إدارة الأعمال

التجارية ، وهذه المعايير هي :

- توظيف العمالة .
- قيمة الأصول الثابتة (الموجودات) .
- حجم المبيعات .

دور المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني :

تعود أهمية المشروعات الصغيرة في خدمة الاقتصاد الوطني لأسباب عديدة منها :

أولا : الأسباب الاقتصادية :

وتتمثل فيما يلي :

تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمع من حيث : تنوع مصادر الدخل ، وزيادة نسب تشغيل العمالة ، وتقليل معدلات البطالة ، وتوفير حافز للتعليم الفني والمهني .

تعتبر هذه المشاريع وحدات تشغيل واستثمار للمدخرات الصغيرة في الاقتصاد الوطني .

تساهم هذه المشروعات في تقليل التسرب والفائض المالي في الاقتصاد ، مما يساعد على تخفيض نسب التضخم .

تساهم هذه المشروعات في تقليل تكاليف التخزين والتسويق عن طريق التوزيع .

تساهم هذه المشروعات في التقليل من الاعتماد علي المصادر الخارجية (الاستيراد) وتسرب الأموال إليها .

ثانيا : الأسباب الوظيفية

وتتمثل فيما يلي :

تحقيق الترابط بين الأعمال التجارية .

إذ تعمل آلاف المشاريع الصغيرة كحلقة وصل بين المشاريع التجارية المختلفة من خلال مشترياتها ومبيعاتها لمنتجات هذه المشاريع ، أومن خلال التسويق في تجارة الجملة أو التجزئة كوسطاء تجاريين .

2ـ المحافظة علي استمرارية المنافسة .

ويتضح ذلك من خلال :

2ـ1 التحسين المستمر للسلع والخدمات من حيث : جودة السلع ، والأسعار المناسبة ، وخدمات ما بعد البيع . . . . . الخ .

2ـ2 تجديد وابتكار سلع وخدمات وأفكار ، وفتح أسواق جديدة لتسويق هذه السلع .

2ـ3 تسهم في انتشار حقوق الامتياز ، وهذا الامتياز عبارة عن عقد يوقع بين صاحب الاختراع أو العلامة التجارية

وإدارة المشروع ويجوز بموجبه للمشروع تسويق منتجه وفق شروط يتفقان عليها .

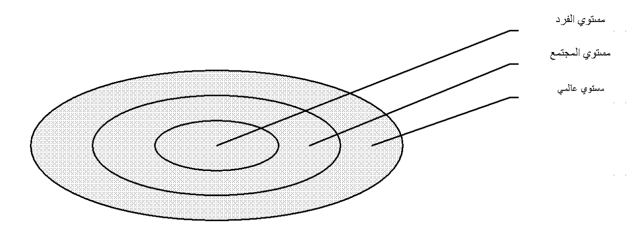
2ـ4 غالبا تكون المشروعات الصغيرة نواة لمشاريع كبيرة تصبح من أعمدة الاقتصاد القومي ، وركائزه المستقبلية .

سـ ما أهمية المشروعات الصغيرة بالنسبة لكل من : صاحب المشروع ، والمجتمع ، وعلي المستوي العالمي ؟

أهمية المشروعات الصغيرة :

تتنوع أهمية المشروعات الصغيرة لتشمل ثلاث مستويات ، يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (19) يوضح أهمية المشروعات الصغيرة



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن أهمية المشروعات تتنوع لتشمل :

أولا : على مستوي الفرد صاحب المشروع

وتتمثل فيما يلي :

1ـ يوفر المشروع الصغير لصاحبه فرصة تحقيق رسالته وغايته في الحياة العملية .

2ـإشباع حاجة الفرد صاحب المشروع في إثبات ذاته كشخصية مستقلة لها كيانها الخاص .

3ـيضمن المشروع الناجح لصاحبه الحصول علي دخل ذاتي له ولأسرته .

4ـالمشروع الصغير فرصة لصاحبه لتوظيف مهاراته وقدراته الفنية وخبرته العملية والعلمية لخدمة مشروعه .

5ـتشجيع الشباب علي امتهان العمل الحر بالمشروعات الصغيرة يوفر الوقت الطويل المنتظر من أجل التعيين في القطاعين الحكومي والخاص .

6ـصاحب المشروع الناجح يشعر أنه استطاع أن يحقق لنفسه ومجتمعه ما لم يحققه الآخرون، مما يساعد علي تأكيد تميزه مقارنة بالآخرين .

ثانيا :على مستوي المجتمع

وتتمثل فيما يلي :

إن المشروعات الصغيرة تغطي جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلي .

إن المشروعات الصغيرة تساهم في إعداد العمالة الماهرة .

إن المشروعات الصغيرة تساهم في حل مشكلة البطالة .

إن المشروعات الصغيرة تساعد علي تطوير التكنولوجيا المرتبطة بالإنتاج .

تستوعب هذه المشروعات القطاع الأكبر من العمالة .

أنشأت مصر الصندوق الاجتماعي للتنمية كجهاز قومي يتبع مجلس الوزراء عام 1991 ، بهدف المساهمة في حل مشكلة البطالة من خلال توفير فرص العمل ودعم المشروعات الصغيرة، مع الحد من ضغوط إجراءات الإصلاح الاقتصادي علي محدودي الخل في مصر .

إن المشروعات الصغيرة تعمل علي تحقيق التوازن الإقليمي بين ربوع المجتمع المصري ، من خلال التنمية الاقتصادية .

ثالثا : علي المستوي العالمي

وتتمثل فيما يلي :

إن المشروعات الصغيرة أصبحت علما قائما بذاته يدرس في الجامعات والمعاهد العلمية .

تهتم معظم دول العالم بعقد الندوات والمؤتمرات التي تدور حول المشروعات الصغيرة وأثرها علي المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وحضاريا .

اهتمام وسائل الإعلام المختلفة بالمشروعات والصناعات الصغيرة .

إن المشروعات الصغيرة تعرضت لها مختلف العلوم كالاقتصاد والقانون والزراعة والتربية والتجارة 000الخ من زوايا مختلفة .

اهتمام المنظمات الحكومية والأهلية والدولية بالمشروعات الصغيرة ، إيمانا منها بأهمية هذه المشروعات علي تنمية المجتمعات .

تلعب المشروعات الصغيرة دورا مؤثرا في الاقتصاد القومي لكثير من الدول المتقدمة والنامية.

س- ناقش الأركان الأساسية للمشروع الصغير ؟

أركان المشروعات الصغيرة :

وتشمل أربعة جوانب متكاملة مع بعضها البعض، وهي : 1- الركن الشرعي : والمقصود به أن نشاط المشروع يجب ألا يخالف القانون الساري في المجتمع ، ويتمثل هذا الركن في ثلاثة عناصر، هي :

العقد : ويقصد به عقد إنشاء المشروع ، أي الشكل الرسمي للاتفاق بين طرفين أو عقد إنشاء شركة المشروع (في حالة وجود شركاء) .

القانون : ويقصد به القواعد التي تضعها السلطة التشريعية في الدولة لتأسيس إدارة المشروعات .

لائحة نظام العمل : وهذه اللائحة يضعها صاحب المشروع ، وهي التي تحدد طبيعة العمل بالمشروع من حيث : أهدافه وأنشطته ، وشكل العلاقة التنظيمية بين العاملين وإدارة المشروع من حقوق وواجبات .

الركن التنظيمي : ويقصد به الهيكل التنظيمي للمشروع أو الخريطة التنظيمية الإدارية له، والذي يعني الإطار والشكل الذي يوضح بناء الوحدات الداخلية للمشروع والعلاقات الإدارية فيه والأوصاف الوظيفية لمختلف وظائف المشروع ، مع تحديد السلطات ، وتوزيع المسئوليات لكافة أنشطة المشروع .

الركن البشري : ويقصد به الموارد البشرية للمشروع ، وتشمل صاحب المشروع والقوي العاملة اللازمة لإدارة عمليات الإنتاج

الركن المادي : ويقصد به الموارد المادية للمشروع وتشمل : رأس المال اللازم لتمويل المشروع من آلات ومعدات وخامات ومستلزمات إنتاج ، هذا بالإضافة إلي موقع المشروع ، ويجب أن يتوافر في هذا الموقع عدة مواصفات لضمان نجاحه ، وهي :

مدي حاجة المجتمع في هذه المنطقة لهذا المشروع .

مدي القدرة الشرائية لسكان المنطقة .

مدي توافر التسهيلات والمواد الخام والتسويق والنقل .

مدي إمكانية التوسع مستقبلا في هذا المشروع .

س- ما هي الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة في الوطن العربي ؟

الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة :

تتعدد الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة في الوطن العربي ، وتتنوع مساعدات هذه الجهات حسب احتياجات المشروعات ، ولكي تحدد الدولة هذه الجهات لابد أولا من تحديد المتطلبات اللازمة لدعم عملية ريادة الأعمال، وذلك لكي يتم إنشاء الجهات التي توفر هذه المتطلبات .

وبصفة عامة فانه يمكن للجهات التالية تقديم المساعدات اللازمة للمشروعات الصغيرة ، وذلك بغض النظر عن مسمياتها في الدول العربية ، وهي :

جهة تتولي مسئولية التخطيط المركزي لهذه الصناعات ، وقد تكون قسما متخصصا بوزارة الصناعة يقوم بتحديد أوجه المساعدة التي تحتاج إليها هذه المشروعات في العديد من المجالات : كالتمويل والتسويق ومخاطر الائتمان وذلك من خلال دراسة احتياجاتها، ثم يعهد بعد ذلك للجهات المختصة بكل نوع من هذه المساعدات لتتولي مسئولية تقديمها للقطاع أو الجهة المختصة دون ازدواج .

جهة تتولي تنـمية وتطويـر المشروعـات الصغيرة إداريا وفنيا من حيث توفير الاستشارات والتدريب ، بالإضافة إلي تقديم المساعدات الفنية والتكنولوجية ، مـع ضـرورة الإعـلام عـن دورها في وسائل الإعلام علي المستوي القومي .

جهة تساعد في خلق وتطوير رواد الأعمال ، ويمكن الاعتماد في ذلـك علـي الجـامعـات والمعـاهـد المتخصصة .

جهة تتولي مسئـولية تـوفير المعلومـات التفـصيـليـة اللازمـة لكـل مـشروع صـغير تبعـا لطبيعته .

جهة تمويلية متخصصة في التعامل مع المشروعات الصغيرة .

جهة تتولي مسئـولية ضمـان مخـاطـر الائـتـمـان المصرفي للمشروعات الصغيرة .

جهة تسـويقية متخصصة لتقديـم المسـاعدة علـي المستويين المحلي والدولي ، مثـل اتحـاد الصناعات والغرفة الصناعية .

جهة تأمينية متخصصة في تقديم المساعدات للعاملين وأصـحاب المـشروعات مـن تأمينـات ومعاشات .

ويلاحظ أن معظم هذه الجهات قد تكون موجودة بالفعل في العديـد مـن الـدول العربيـة ، ولكنها في حاجة إلي أن تتخصص وتكثف جهودها مـع قطـاع المـشروعات الـصغيرة ، كمـا يفضل أن يمتد الانتـشار الجغـرافي لهـذه الجهـات لتغطـي بخـدمـاتها ـ الموجهـة للمـشروعات الصغيرة – كافـة أنحـاء البلاد سـواء بشـكل مباشـر عـن طـريـق وجـود فـروع لـهـا بالمحـافظات ، أو بشـكل غيـر مبـاشر من خـلال المحليات .

س ـ قارن بين كل من معوقات البيئة الداخلية والخارجية للمشروعات الصغيرة ؟

المشكلات المعوقة للمشروعات الصغيرة :

تعاني المشروعات الصغيرة في الدول العربيـة عامـة مـن مجموعـة معوقـات تحتـاج إلـي تدخل سريع وعاجل ، لأنها تعرقل خطط التنمية في المجتمعـات العربية ، ويمكن تصنيف تلك المشكلات كالتالي :

أولا : معوقات البيئة الخارجية

وتتمثل فيما يلي :

عدم ارتباط المشروعات الصغيرة مباشـرة باتحادات ترعي مصالحها ، مما جعلها تعمل شكل فردي ، مما يقلل من فرصتها التنافسية في السوق ، بالإضافة إلي ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج مقارنة بالمشروعات الكبيرة .

تعدد الجهات المشرفة علي الاستثمار وتضارب اختصاصها ، مع تعقد الإجراءات المتعلقة بالتراخيص والضرائب والتأمينات . . . . . الخ .

عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات الخاصة بهذه المشروعات بين أقاليم ومحافظات الدولة الواحدة .

نقص خدمات النقل والخدمات العامة ، والتي تؤثر علي نقل المنتجات النهائية وتسويقها بالشكل المطلوب .

اقتصار دعم المصارف علي الدعم المالي دون الدعم الفني الذي يدعم أعمال المنشات الصغيرة ككل .

عدم ملاءمة أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة ، نتيجة لمشكلة عدم توافر الضمانات الكافية للاقتراض ، مع عدم توافر الوعي المصرفي لدي البعض من أصحاب هذه المشروعات ، مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي والذي ترتفع فيه أسعار الفوائد .

ضعف تواجد الشركات المساعدة والمتخصصة في مجالات دعم هذه المشروعات مثل :

شركات تنظيم وإقامة المعارض المحلية والدولية .

شركات تسويق منتجات هذه المشروعات .

شركات التأجير التمويلي .

شركات ضمان مخاطر الائتمان .

شركات متخصصة في إنشاء المجمعات الصناعية الصغيرة .

شركات الخدمات الصناعية .

8ـ قصـور البيانات والمعـلومات المنشـورة عـن المشروعات الصغيرة .

ثانيا : معوقات البيئة الداخلية

وتتمثل فيما يلي :

عدم إلمام البعض من أصحاب المشـروعـات الصغـيرة بالمعلومـات الفنيـة والاقتـصادية الخاصة بالخامات والآلات والجودة ، مما قد يؤثر علي الإنتاج ومستلزمات التشغيل من عدد وماكينات .

ضعف القـدرات الإداريـة والتنظيميـة والتسويقية لـدي البعض مـن أصحاب هـذه المشروعات، مع نقص التدريب ، وعـدم الحصول علي الخدمات الاستشارية المساعدة ، مما يـؤدي إلي ارتفاع تكلفة الإنتاج ، وضعف امكانات التسويق المحلي والدولي .

انخفاض إنتاجية المشروعات الصغيرة ، وافتقار العديد منها لمفهوم تخطيط الإنتاج ، مع عدم اختيار مستوي التكنولوجيا المناسب مما يؤثر علي كم الإنتاج وجودته .

غياب الرقابة والجـودة في بعض المشـروعـات في ضـوء معايير محلية ودوليـة ، ممـا يـؤدي إلي إنتاج سلع غير مطابقة للمواصفات فـلا تستطيع المشروعات الصغيرة تسويقها محليـا أو دوليا .

غياب الوعي المحاسبي لدي بعـض أصحـاب المشـروعات الصغيرة ، ويرجع ذلـك إلـي عدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية ، أو لعـدم خـبرتهم في هذا المجـال مما يؤدي إلـي لجوءهم إلي مكاتب محاسبة خـارجية تكلف المشـروع نفقات كبيرة .

س- تكلم عن التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة ؟

التحديات المعاصرة في إدارة المشروعات:

إن المشروعات الصغيرة لا تعمل بمعزل عن الظروف الخـارجية المحليـة والدوليـة المحيطـة بها ، ويقع صاحب المشروع في خطأ كبير إذا اعتقد أنـه بمعـزل عمـا يـدور حولـه علـي الكـرة الأرضية .

لذا فانه في ضوء المتغيرات الحـالية للقرن الحـادي والعشـريــن ، يفضل أن تكون النظـرة الحالية تعتمد علي :

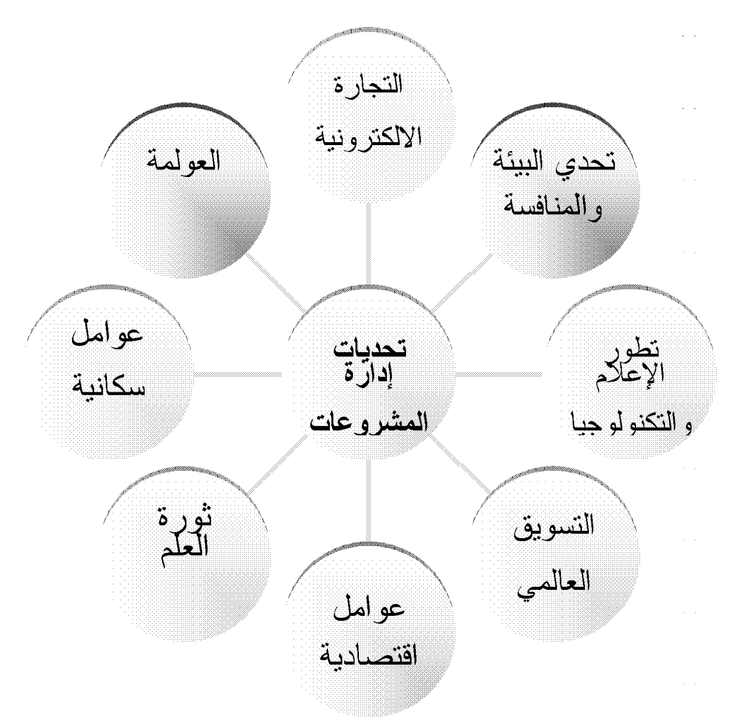
استطلاع الفرص المتاحة .

التعرف علي التهديدات الخارجية .

الإلمام بكافة المتغيرات (سياسية- اقتصادية- اجتماعية- تكنولوجية) الحادثة في المجتمع .

وبصفة عامة فان هذه التحديات يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (20) يوضح التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة هي :

أولا : تحدي التجارة الالكترونية

تعرف التجارة الالكترونية بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تدعم

الأنشطة التجارية ، والتي تضم العملاء والمنتجين ومقدمي الخدمة والوسطاء ، وذلك عن طريق استخدام شبكة أعمال علي الحاسب كالانترنت .

وتتيح التجارة الالكترونية فرصا تسويقية كبيرة من خلال فتح أسواق محلية ودولية ـ كان من الصعب قبل ذلك الوصول إليها – بأقل التكاليف ، كما يمكن إتاحة الفرصة للقيام ببحوث التسويق وجمع المعلومات اللازمة لذلك بشكل أيسر وأسهل .

ويلاحظ أن هذا السوق لا يجب تجاهله أو فقده خاصة بالنسبة للعديد من المشروعات التي تمثل مشكلة التسويق لها عقبة كبيرة ، والتي تعتبر التجارة الالكترونية فرصة كبيرة بالنسبة لامكاناتها المحدودة .

س- لماذا يحتاج المشروع الصغير إلي وجود موقع له علي شبكة الانترنت ؟

تتلخص الإجابة في أن هذا الموقع من الممكن أن يصبح قناة بيعية وأداة تسويقية فعالة للمؤسسة من خلال الاستفادة بالعديد من المزايا الناتجة عن هذا الموقع ، ومن هذه المزايا :

انخفاض تكلفة الاتصالات مع العملاء الحاليين والمرتقبين في أي مكان عبر البريد الالكتروني .

توفير كم من البيانات اللازمة لإجراء بحوث التسويق ، والتي تترجم في شكل مزيج تسويقي جذاب ومناسب للزائرين للموقع .

يتيح الموقع الالكتروني ميزة فتح المشروع طوال 24 ساعة ، وطوال أيام الأسبوع .

تقديم العون اللازم للعملاء من خلال الإجابة علي تساؤلاتهم واستفساراتهم حول منتجات المشروع .

يمكن عن طريقه تجربة الأفكار الجديدة بأقل التكاليف .

يمكن عن طريقه الوصول بسهولة للأسواق الأجنبية والتخاطب مع عملاء تتحدث أكثر من لغة في وقت واحد .

ولكن بالرغم من كل هذه المزايا السابقة فلا تزال توجد بعض المعوقات التي تحد من مزايا التجارة الالكترونية ، ومن أهمها :

ضعف الثقة في الاحتياطيات الأمـنية ، خاصـة مع وجـود بعـض حـالات القرصـنة ، مما يجعل المستهلك يتردد في استخدام بطاقته الائتمانية ، أو إعطاء أية تفاصيل شخصية دقيقة عنه .

عدم وجـود نظـام يتيـح للعمـلاء فحـص ومراجـعة المنتجات قبل شرائها .

ما زال ـ للأسف ـ حتى الآن نصيب الـوطن العربـي في الاشـتراك في التجـارة الالكترونيـة ضـعيف للغـاية .

وبصفة عامة فانه ينبغي العمـل علي وضـع محـاور محـددة للاشـتراك في هـذه التجـارة ، وهي :

إنشاء هوية الكتـرونية للمشـروع .

إنشاء موقع للمشروع علي شبكة الانترنت .

التطوير المستمر لموقع المشـروع .

جذب زائرين جدد لموقع المشـروع .

الحصر الدائم للزائرين لموقع المشروع .

إيجاد عمـلاء جدد لموقع المشـروع .

البيع عبر شبكة الانترنت .

ثانيا : تحدي التسويق العالمي (التصدير)

قد يعني التصـدير ربحـا كبيرا للمشـروع ، فإذا لم يقم صـاحب المـشـروع باكتـشـاف أسـواق التصـدير فقد يضـل الطـريـق في عالم يزخر بالفرص .

س- ما هي مزايا التسويق العالمي ؟

مزايا التصدير :

قد يلعب مصـدرو المشـروعـات الصـغيرة دورا حيـويا فـي تحسين الميـزان الـوطني للتجارة ، وفي حماية منافستهم وفي تحسين أرباحهم ، ويتيح دخـول الـسـوق العالمـية العديـد من المزايا والفوائد للمشروعات الصغيرة ، ومن أهمها :

- تزايد النمـو .
- تزايد عدد العملاء .

- تزايد الأربــاح .
- المزايا الضريبية .
- فتح أسواق إضافية .
- تحســين المنافســة .
- اتساع مجال المنتجات والخدمات .
- الدعايــة الجيــدة ، والتعــرف علــي الأســواق الجديدة .

ويلاحظ أن التصدير للخارج يمر بعدة خطوات ، هي :

- المستورد (مشتري أجنبي) .
- بنك المستورد .
- بنك المصــدر .
- المصدر (المشروع الصغير) .
- التصنيع .
- الشحن ومستندات النقل .
- شحن البضاعة .
- بنــك المصــدر .
- الجــمــــــارك .
- بنك المستورد .

وتحجم العديد مــن المــشــروعات الـصغيرة ، خاصــة في الـدول النامية عـن الانخـراط في الأنشطة التصديرية لاعتقادها الخاطيء بأن المشروعات الكبيرة فقط هــي القـادرة علــي مزاولـة هذه الأنشطة بنجاح . ويرجع هذا الاعتقاد الخاطيء إلي تعدد المعوقـات الـتي تحـد مـن قـدرة المشروعات الصغيرة علي التصدير س_ ما هي معوقات التصدير للخارج ؟

وقد رتــب كل من بـار كر **Barke** وكـانك **Kaynk** معوقات التصدير حسب أهميتها النسبية وفقا لهذا الترتيب :

الروتين الحكومي .
حواجــز التجــارة .
صــعوبات النـــقل .
عدم توافر الكفاءات البشرية .
عدم توافر الحوافز المشجعة علي التصدير .
عدم تنسيق المساعدات المقدمة من الجهات الحكومية وغير الحكومية .
عدم وجود مساعدات مالية .
البيئة غير المشجعة في السواق الخارجية .
التحـــصيل البطـــيء مـــن العمـــلاء الأجــانـب .
عدم توافر منتجات منافسة .
حــاجـز اللــغة .

ثالثا : تحدي البيئة

لقد أدت التنمية الصناعية إلي تركز المشروعات الصناعية حيثما تتوافر العناصر الأساسية للتصنيع . ففي مصر مثلا أدي الموقع الحيوي لمدينتي القاهرة والإسكندرية إلي أن يتجه التوسع الصناعي لهذه المناطق الحضرية ، ولذلك تركزت معظم الصناعات الصغيرة في هاتين المدينتين بالإضافة إلي بعض المدن الصناعية الأخرى بطبيعتها مثل دمياط والمحلة الكبرى .

س- ما أضرار هذا التركز الصناعي علي البيئة ؟

تشير الدراسات إلي أن معظم الصناعات التي أقيمت في مواقعها دون اعتبار لمقتضيات التخطيط البيئي بصفة عامة ، بالإضافة إلي عدم اتخاذها مسبقا للإجراءات الواجب اتخاذها في مثل هذه الحالات ، خاصة ما يتعلق بتقدير حجم خدمات البنية الأساسية اللازمة للمشروع الصناعي وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين ، مما يشكل ضغطا علي المرافق العامة ، وهو ما يؤدي إلي خلق مشكلات التلوث خاصة في المناطق العشوائية التي لا تتمتع بخدمات مثل هذه المرافق .

وإذا كانت بعض الصناعات البيئية لا يشغل بال صاحبها سوي الاهتمام بمراحل إعداد وتجهيز المنتج النهائي لدرجة أنه لا يعد دراسة جدوى بيئية ضمن عناصر دراسات الجدوى والتي يقدم بها فكرته ، لذا فان الاعتبارات البيئية أصبحت تحتم عليه الاهتمام بمخلفات العملية الإنتاجية ، وما يتبعه من تغيرات تكنولوجية تستهدف استحداث وسائل للحد من الملوثات والنفايات والمخلفات الضارة بالبيئة والإنسان .

رابعا : تطور أجهزة الأعلام والاتصال والتكنولوجيا .

لقد أصبح التعليم استثماراً في البشر وإعداد الأمة لتطلق طاقات الإنتاج والإبداع والابتكار الكامنة فيها ، ومن ثم أصبح التعليم هو آلية التقدم الاقتصادي في ظل التنافس العلمي القائم على جودة مخرجات العملية التعليمية (الخريجين) وتميز الإنتاج وفتح أسواق جديدة ، ولكي تتحقق أهداف التنمية لابد من إعداد جيل يستطيع أن يتعامل مع لغة العصر – الكمبيوتر – ، خاصة في مجال ثورة التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات ، مما يلقى بعبء أكبر على المؤسسات التعليمية تجاه التنمية المهنية المستمرة لجميع العاملين بها – خاصة هيئة التدريس – ،

بحيث يستطيع هذا الجيل أن يتآلف مع التكنولوجيا ويطوعها ، فيصبح نمطاً مميزاً للعملية التعليمية .

س ـ ما هي سمات العصر الحالي التكنولوجية ؟

يلاحظ أنه من سمات العصر الحالي تفجر المعرفة ، وتزايد أبعادها ، مما يصعب على التعليم من ملاحقتها ، وقد أحدثت هذه الظاهرة تغيراً جذرياً في بنية الحضارة المعاصرة ، فتقدمت العلوم والتكنولوجيا تقدماً عظيماً ، مما ساعد على ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمؤسسات التعليمية ، مما ساعد على ظهور الحاجة إلى نظم تعليم حديثة ومرنة ، تستطيع مواجهة التغيرات الحديثة التي تحدث في شتي أنحاء المعرفة عبر أدوات الاتصال الحديثة .

وتلعب وسائل الاتصال دوراً حيوياً في عملية نقل الآراء والأفكار لتصل إلى مجموعات متعددة ، وقد ازدادت وسائل الإعلام والاتصال بشكل ملحوظ نتيجة للاختراعات المتوالية ، بداية من الإذاعة ، ثم التليفزيون ، ثم الصحافة ، ثم الفيديو ، ثم الأقمار الصناعية ، ثم أطباق الإرسال (الدش) ، ثم التلفون المحمول .

ويعتبر هذا الغزو التكنولوجي سلاحاً ذو حدين ، فهو تقدم علمي وتقنية حديثة تربط الفرد بما يدور حوله في العالم الخارجي ، ولكن في نفس الوقت لابد من إعداد هذا الفرد إعداداً سليماً في جوانب الحياة كافة ، مع التركيز على تنمية هذا الفرد مهنياً وبشكل منتظم ومستمر ، بحيث يكون قادراً على اختيار ما يناسب قيم مجتمعه وعاداته وتقاليده من برامج ومواد إعلامية ، حتى لا تفسد قيم المجتمع وأخلاقياته كما حدث في مصر في السبعينات مع عصر الانفتاح ، وما صاحبه من اختلال وفوضى واهتزاز للقيم .

ولا جدال في أن ثورة المعلومات أحدثت ومازالت تحدث طفرة هائلة في مختلف مجالات المعرفة مما يلقى أعباءً جديدة على التنمية المهنية في المجال التكنولوجي للعاملين بالمؤسسة التعليمية ، والسبب في ذلك يرجع إلى اعتماد هذه الثورة على المعرفة العلمية المتقدمة والمعلومات المتدفقة بوتيرة سريعة نتيجة لظاهرة الانفجار المعلوماتي الناجمة عن تضاعف حجم المعرفة العلمية كل سبع سنوات حسب تقدير مفكري الدراسات المستقبلية .

خامساً : العوامل الاقتصادية

تختلف الدول العربية من حيث ثرواتها وأنظمتها الاقتصادية ، ويلاحظ خبراء الاقتصاد أن هناك نوعان من الجهود والتدهور الاقتصادي يسود معظم دول العالم العربي وخاصة في قطاعي الزراعة والثروة الحيوانية والصناعات التحولية بحيث أصبح قطاع الخدمات مهيمناً علي سائر القطاعات الأخرى ، هذا مما لاشك فيه يرجع إلى حلول الآلات محل الإنسان ، بالإضافة إلى التغيرات السكانية ومشكلة الديون الخارجية المتزايدة أيضا تلعب دورا في التردي الاقتصادي، وتبعيته للأنظمة الاقتصادية للدول العظمي من خلال الاستيراد المتزايد ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع نسب البطالة والتي من أسبابها – أحيانا – عدم ملاءمة نظم التعليم وبرامجه مع متطلبات المجتمع وسوق العمل .

معدل الزيادة السكانية ومعدلات النمو الاقتصادي التي لا تفي باحتياجات المجتمع وطموحاته ، ومن أجل تضييق هذه الفجوة لجأت الحكومة إلى عمل مجموعة خطط اقتصادية – الخطط الخمسية ـ ، بالإضافة إلى طرح العديد من المشاريع أمام المستثمرين ،

وقد لوحظ أن طبيعة الاستثمارات الموجودة عادة في إطار احتكارات عالمية تنظر إلى مصلحتها الاقتصادية البحتة ، دون أي اعتبارات أخرى ، وهنا تظهر خطورة الاعتماد على الاستثمارات الأجنبية دون وجود قاعدة صلبة من القدرات الذاتية يؤهل إليها نظام تعليم متطور يعتمد على التحديث المستمر والتنمية المهنية لامتلاك مقومات وعناصر النجاح .

س ـ لماذا تعتبر البطالة أحد المشاكل الكبرى التي تواجهها الحكومة المصرية ؟

تعتبر البطالة أحد المشاكل الرئيسية التي تواجهها مصر ، ويرجع ذلك لعدة أسباب وهي :

1ـ بالرغم من تطبيق مصر لنظام الخصخصة من أجل الإصلاح الاقتصادي إلا أنه لا تزال هناك فجوة بين نظم التعليم العام والفني .

2ـ التدريب المهني

3ـ الزيادة السكانية

4ـ تدفق العمالة المؤهلة إلى سوق العمل .

وقد أدت الأسباب السابقة مجتمعة معا إلى اختلال كمي ونوعي بين قوة العمل وفرص

العمل التي خلفها أسلوب الإنتاج المنحاز إلى الكثافة الرأسمالية خاصة في مشروعات العامة ، ومن المتوقع زيادة حدة البطالة في السنوات القادمة نتيجة لتنفيذ برنامج التكيف الهيكلي ـ تطبيق مراحل الخصخصة ـ ، نظرا لأن تقليص فائض العمالة في الحكومة وقطاع الأعمال يعتبر جزءاً من عملية التكيف الهيكلي ، ولا شك أنه في ظل هذا المناخ فإن وجود فرصة عمل وفق مواصفات محددة لشاغلها ، سيتطلب منه السعي الحثيث للمحافظة عليها وهذا لن يأتي بدون الاهتمام بالتنمية المهنية المستمرة وفق أقصى قدر ممكن لقدرات كل فرد داخل المؤسسة .

سادسا : العوامل السكانية :

تشهد مصر انفجارا سكانياً كبيراً إذ يلاحظ تضاعف عدد السكان في مصر ما بين أعوام 1897 : 1947 – في حوالي 50 عام ـ ، ثم تضاعف مرة ثانية ما بين أعوام 1947 : 1976 في خلال ثلاثون عام ـ ، ثم شهدت فترة ما بعد حرب أكتوبر 1973 ارتفاعاً مستمراً في معدلات المواليد .

س_ ما أسباب ارتفاع الكثافة السكانية في مصر ؟

والملاحظ أن حدة المشكلة السكانية في مصر لا تتمثل فقط في ارتفاع النمو السكاني ولكنها تتأثر ببعدين آخرين وهما :

سوء توزيع السكان جغرافياً

حيث يتركز السكان حول الشريط الضيق لوادي النيل .

انخفاض مستوى التعليم ، وبخاصة بين الإناث .

وقد بلغت معدلات الزيادة الطبيعية للسكان ذروتها في منتصف الثمانينيات (3٪) ، ثم أخذت في التراجع لتصل إلى (2.6٪) عام 1991 ، مع ملاحظة أن معدلات المواليد والوفيات انخفضت الثمانينيات .

ويلاحظ أن التغير في معدلات الخصوبة لعب دوراً في اتجاه معدل نمو السكان إلى الانخفاض خلال النصف الثاني من الثمانينيات ، وذلك نتيجة لعدة عوامل ، هي :

تعليم المرأة ، وزيادة نسبة النساء العاملات ، والجهد الإعلامي ، تنظيم الأسرة ، وتتوقع خطة التنمية الحالية أن تنخفض نسبة معدلات الخصوبة بما يؤدي إلى انخفاض معدلات المواليد إلى 29 في الألف في نهاية الخطة .

وبصفة عامة فأن المتغير السكاني يلعب دوراً واضحاً في علاقته بالتعليم والذي يتمثل في : حركة التسجيل والاستيعاب (الطلب على التعليم) ، وحركة الهجرة (الداخلية والخارجية)، وتكافؤ الفرص التعليمية ، ونوعية التعليم وكلفته .

ولاشك أن هذا التضخم السكاني ، مع ارتفاع نسبة الأمية داخل المجتمع ، وحدة المشكلة الاقتصادية سيؤثر بشدة على التنمية المهنية في مجال التعليم في عالم يموج بالكثير من التغيرات مع سرعة تداول المعرفة العلمية في شتي المجالات .

سابعاً : العولمة Globalization

إن العولمة نظام عالمي جديد ، يقوم على الإبداع العلمي والتقني ، وثورة الاتصالات بحيث تزول الحواجز والحدود بين الأمم والشعوب والدول ، ويصبح العالم قرية كونية واحدة .

وبذلك تمتد العولمة إلى كل مظهر وكل جانب من جوانب الحياة ، بحيث يؤثر كل منها في الأخر ويتأثر به ولعل أهم هذه الجوانب هي : الجوانب الاقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، وجميع هذه الجوانب تؤثر بشكل كبير على العملية التعليمية برمتها .

ومن المنظور التربوي فإن العولمة تعني الالتزام بقبول المستجدات التربوية اللازمة لتنفيذ ضمان وسلامة الجوهر الأساسي للمعنى التربوي للعولمة ، مع ضمان الاتفاق على المعايير التربوية العالمية بحيث تعطي مساحة كافية للحرية القومية مع ممارسة الهوية الذاتية .

وعلى الرغم من الاتجاهات العالمية في تطوير التعليم وبيئة المتعلم على امتداد ربع القرن المنصرم من القرن العشرين وفقاً لتقرير اليونسكو ، فأنها ليست على نفس الدرجة من الوضوح في جميع البلدان ففي بعضها يتطور بسرعة الوضع التعليمي برمته ، في حين لا تتغير إلا بعض عناصره في بعضها الأخر ، وفي بعض البلدان أصبح التعليم النظامي جزءاً لا يتجزأ من خبرات التعلم التي يمر بها الطلاب .

ويلاحظ بصفة عامة أنه إذا كان المجتمع بكامله عبارة عن نظام كبير فإن التربية هي أحد الفروع المهمة لهذا النظام والذي تعكسه فلسفة التربية ، أما المناهج الدراسية فهي أداة التربية الفعالة لوضع هذا النظام موضع التنفيذ ، لذلك ينعكس عليها كل ما يصيب التربية من متغيرات ، وكل ما يمتد إليها من أثار في هذا المجتمع – النظام الكلي الشامل – ويعتبر المنهج الدراسي هو التركيبة الأساسية المنوط لها ترجمة الفلسفة التربوية إلى أساليب تدريس وإجراءات

تربوية وتطبق داخل قاعات الدراسة فتستمر فعاليتها ويظل تأثيرها باقياً في ذهن الطالب وسلوكه انطلاقاً من طبيعة النشاط التربوي ، إذ أنه نشاط معياري مستقبلي يحدد مقاصد السلوك المرغوب تحقيقه والأهداف العامة والخاصة المنشود بلوغها .

س ـ كيف يمكن مواجهة التغيرات التي تفرضها العولمة علي المجتمع المصري ؟

لذا فإن نظم التعليمية وبرامج إعداد المعلمين للتنمية المهنية المستمرة جميعاً مشتركة في المسئولية الملقاه على عاتقها لمواجهة التغيرات التي تفرضها العولمة على أنظمة التعليم وتتم هذه المواجهة من خلال أربعة محاور هي :

1. تثبيت القيم والاتجاهات .

ينبغي وضع خطة محددة لنظم التعليم لتنمية القيم العربية الثابتة وتطوير الاتجاهات الوطنية اللازمة لإعداد الإنسان الفرد لمواجهة تحديات العولمة ومتطلبات العيش في القرن الحادي والعشرين .

ومن منطلقات هذه الخطة :

- تعزيز روح التعاون .
- تشجيع روح الابتكار والتجديد والمبادأة .
- تهيئة العقول للتغيير .
- تأصيل الالتزام للتنمية المهنية المستمرة .
- فهم الفروق الثقافية داخل المجتمع .
- زيادة الوعي لحقوق الإنسان .
- المشاركة الديمقراطية .

2. تقويم المناهج الحالية

ويتم هذا عن طريق إجراء دراسة تحليلية تقويمية شاملة لمناهج الحالية ، وذلك لوقوف علي مدي قدرتها وتركز هذه الدراسة علي جانبين رئيسين هما :

1.2 فهم ومعرفة المفاهيم المرتبطة بالعولمة مثل :

النظام العالمي الجديد ، وحوار الحضارات ، والتعاون الدولي ، والتربية الدولية ، والتبعية الثقافية . . . . إلخ .

2.2 القيم التي يتبعها النظام التعليمي .

وذلك من أجل تحديد هل هي قيم تقليدية ؟ أم هي قيم حديثة ؟

هل هي قيم متنوعة تجمع بين التقليدية والحداثة ؟

وذلك من أجل الوصول إلي الشكل المقترح القيم في ظل التحديات الراهنة لمنظومة التعليم

3. مواصفات الإنسان المستهدف

إن غاية التربية في أي مجتمع هو الفرد الإنسان كهدف رئيسي ، لذلك اهتم المفكرين والباحثين بوضع تصور علمي للمعلومات والمعارف والمهارات التي ينبغي توافرها في المتعلم في القرن الأول من الألفية الثالثة ، مع التأكيد علي أهمية الاهتمام بوضع القيم العربية التي تؤصل ذاته وتبرز هويته ، مع التركيز علي نوع الاتجاهات التي يجب توافرها فيه بالإضافة للقدرات والمهارات الواجب اكتسابها ، وذلك من أجل مواجهة التحديات العولمة مما يساعد الإنسان علي التفاعل ومن خلال التنمية المهنية المستمرة مع متطلبات الحياة في القرن الواحد والعشرين .

4. الذاتية الثقافية

والمقصود بذلك المصطلح : هو وجود مجموعة من الأفراد التي تنتمي إلى جماعة لغوية محلية أو إقليمية أو وطنية بما لها من قيم تميزها ، بالإضافة إلى تاريخ هذه الجماعة والذي يظهر من خلال عاداتها وتقاليدها وأساليب حياتها والمشاركة في صياغة قدرها .

لذا فان نظم التعليم وبرامج إعداد الطلاب مطالبة أن تبرز الذاتية الثقافية عند الطلاب بكافة الطرق من أجل مواجهة العولمة كأيدلوجية .

ومن الأمور موضع الدراسة بين العولمة والذاتية الثقافية تلك التساؤلات :

ما مقومات الذاتية الثقافية العربية ؟

كيف يمكن للتربية أن تسهم في دعم هذه المقومات ؟

كيف يتم التواؤم بين التمسك بالذاتية الثقافية العربية والتفاعل مع الثقافات الغربية ؟

ما أساليب مواجهة العولمة في إطار الذاتية الثقافية ؟

إن الإجابة عن تلك التساؤلات السابقة يتطلب مزيد من التعاون بين كافة الدول العربية ، وتنظيم المزيد من اللقاءات العلمية والندوات من أجل وضع استراتيجية تكاملية للتنمية الشاملة في الوطن العربي تتوافر فيها المقومات المطلوبة لمواجهة ظاهرة العولمة

ثامنا : ثورة العلم

لقد تميز الربع القرن المنصرم من القرن العشرين بثورة هائلة في مجال التكنولوجيا الحديثة ، والطاقة النووية ، والاتصالات والمعلومات ، وعلوم البحار . . . . . الخ

وقد تزايدت أهمية هذه العلوم والتكنولوجيا في معظم المجالات لتزويد الفرد بفرص التقدم والرفاهية ، ولا شك أن هذه الثورة غيرت وسوف تغير في عملية الإنتاج وظروف العمل ، مما يترتب عليه مشكلات وتغيرات اجتماعية تؤثر علي التربية والتنمية المهنية .

ويلاحظ عامة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بهذه الثورة التكنولوجية علي المستوي التعليمي في الوطن العربي ، إذ أن المناهج الدراسية لا تأخذ بعين الاعتبار ظهور التكنولوجيا الحديثة إلا بعد مرور زمن طويل ، مما يجعل الخريجين غير قادرين على العمل في عدة مجالات صناعية وتجارية تستعمل مخترعات حديثة .

وبصفه عامة فإن الدول العربية غالبا ما تعتمد علي خبراء أجانب في العديد من مجالات الإنتاج العالمية بالرغم من وجود هذه النوعية من الخبراء الوطنيين ، لذا فإن الاهتمام يتزايد بالتنمية المهنية في ظل العالم التكنولوجي والمعدلات سريعة التغير في شتى المجالات ، ومنها بالطبع مجال التعليم .

تاسعا : زيادة معدلات الصراع والمنافسة

جاءت نهاية القرن العشرين – خاصة السنوات العشر الأخيرة – محملة بأكبر معدلات الصراع والمنافسة لكل شيء ، وفسر المحللون السياسيون زيادة معدلات الصراع والمنافسة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بأن السبب في ذلك يرجع لارتفاع درجة الخوف والقلق من المستقبل عند الجميع بلا استثناء ، مما يؤكد أن هناك تحولات في مستويات الطموح والتحدي بالنسبة للدول والمؤسسات الاقتصادية .

ويلاحظ أنه مع ازدياد معدلات الصراع في كافة أرجاء المعمورة ظهرت الاختلافات الفكرية والتناقض بين الأقوال والأعمال على أرض الواقع ، ومن ثم تحولت الإبداعات والابتكارات المخصصة لخدمة الإنسانية إلى مصيدة لقتل الأحلام وإبادة الطموح مما جعل الجميع ينظر بحسرة وخوف من قدوم القرن الحادي والعشرين باعتبار ان الغيوم تنذر بسقوط الأمطار ، فأين إذا الأمن والأمان ؟

وقد شهدت سياسة الحكومات هذا الصراع والمنافسة على مستوى دول العالم ، وقد امتد هذا الصراع من المستوى السياسي ليشمل أيضاً المؤسسات الاقتصادية والهيئات الاجتماعية والأفراد ، وهذا سينعكس بقوة على نظم التعليم ومؤسساته ، مما يلقي بظلاله على مستوى التنمية المهنية في ظل هذا الصراع والمنافسة من أجل تنمية قدرات العاملين البشرية لصالح المجتمع .

س ـ ما هي أسس اختيار فريق عمل المشروع ؟

تكوين فريق عمل المشروع الصغير :

يعتبر تكوين فريق العمل أحد الخطوات الهامة لضمان نجاح المشروع في تحقيق أهدافه ، وذلك في ضوء وجود معايير محددة يتم اختيار الفريق علي أساسها .

ومن المبادئ الهامة لتكوين فريق العمل ، ما يلي :

وضع أهداف محددة للمشروع ، وإعلانها لجميع أفراد فريق العمل .

توزيع الأدوار والمسئوليات علي كل عضو في فريق العمل وفق امكانات وقدرات كل منهم .

مشاركة فريق العمل في صنع واتخاذ القرار .

الاستفادة من نواحي القوة في الكفاءة والخبرة لفريق العمل .

التأكيد باستمرار علي قيمة العمل التعاوني لفريق العمل .

التدريب المستمر لكل عضو في الفريق لرفع كفاءته .

توفير المناخ اللازم لتشجيع الأفكار الجديدة ، مع تبني المناسب منها .

التأكيد الدائم علي مستويات الإنجاز لفريق العمل .

المتابعة المستمرة لكافة أعضاء فريق العمل .

استخدام طرق متنوعة لتحفيز فريق العمل .

تشجيع المنافسة الشريفة بين فريق العمل للارتقاء بالأداء .

تنظيم لقاءات دورية بين كافة العاملين بالمشروع .

التقويم الدوري المستمر لأعضاء الفريق .

استخدام الرقابة العلمية كأحد العمليات الإدارية الهامة في التحقق من مستويات أداء الأفراد ، ومستوي الإنجاز طبقا للأهداف المحددة مسبقا .

تشجيع الأفراد علي تقويم أدائهم ذاتيا .

التعزيز الايجابي لكافة العاملين المتميزين .

التطوير المستمر لخطط عمل المشروع وفق التغيرات المتلاحقة التي تؤثر علي المشروع .

تطبيق المحاسبية علي كافة العاملين بالمشروع وفقا لمستويات الأداء دون استثناء .

الإعلاء من شأن الثقة المتبادلة بين كافة أعضاء فريق العمل .

تطبيق نمط القيادة الديمقراطية في إدارة المشروع .

تفويض إدارة المشروع لجزء من سلطاتها للعاملين المتميزين ، لتكوين جيل ثان .

التأكيد علي أهمية وجود القدوة الحسنة لفريق العمل .

الاستماع لمشاكل لفريق العمل ، وتقديم حلول موضوعية لها كلما أمكن ذلك .

المشاركة المستمرة في الندوات والمؤتمرات المرتبطة بنشاط المشروع ، للاستفادة من كل جديد، وتطبيقه داخل المشروع .

دور بعض الجهات في تنمية لمشروعات الصغيرة:

الجمعيات الأهلية . الصندوق الاجتماعي للتنمية .

أولا: دور الجمعيات الأهلية في المشروعات الصغيرة

إن تكوين الجمعيات الأهلية حق يكفله الدستور منذ قديم الأزل ، ومن المسلم به أن الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال النشاط الجماهيري والشعبي تقوم بدور أساسي في ميدان الرعاية الاجتماعية . إذ تعتمد في تقديم خدماتها الاجتماعية للمواطنين على ما يتميز به العمل في ميدان النشاط الأهلي من مرونة تجعله أكثر ملائمة على الوصول للمواطنين وتقديم هذه الخدمات .

وتعتبر الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية منظمات وسيطة تعمل كحلقة اتصال بين السكان ورغباتهم واحتياجاتهم ومواردهم من ناحية ، وبين الحكومة و صانعي القرار والقائمين على التخطيط التنموي من ناحية أخري .

وتعتبر الجمعيات الأهلية الدعامة الأساسية للمشاركة الشعبية التي تتطلبها عملية التنمية ، والتي لا تعتمد على الموارد المالية والخدمة الفنية فحسب ، بل تعتمد على الفئات المستهدفة للتنمية ومدي تقبلهم للبرامج والمشروعات التنموية ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها .

لذا فقد تضاعف وتعاظم عدد هذه الجمعيات نتيجة للشعور بأهميتها ، إذ أصبحت تعبيرا عمليا عن مدي إدراك المواطنين لمسئولياتهم الاجتماعية وإقبالهم على العمل التطوعي في ميادين الخدمة العامة .

وإذا كان عقد الثمانينيات هو عقد المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية ، فان عقد التسعينيات هو عقد التنمية المجتمعية نتيجة للاهتمام المتزايد بقضايا التنمية .

س ـ ما هي الميادين التي تهتم الجمعيات الأهلية بالعمل من خلالها؟

ميادين عمل الجمعيات الأهلية:

تعمل الجمعيات الأهلية في الميادين المختلفة لتنمية المجتمع ، ومنها :

رعاية الأسرة .	الخدمات الاجتماعية .
الخدمات الدينية والعلمية .	تنمية المجتمع المحلي .
مجال تنظيم الأسرة .	مجال حماية البيئة .
مجال حقوق الإنسان .	رعاية الطفولة والأمومة .
الأنشطة التعليمية .	الأنشطة الثقافية .
المجالات الخيرية .	رعاية ذوي الفئات الخاصة .

وسنعرض فيما يلي لأحد المشروعات التي تبنتها أحد الجمعيات الأهلية في مجال تنمية المجتمع .

تجربة جمعية التدريب المهني والأسر المنتجة:

وقد تبنت جمعية التدريب المهني والأسر المنتجة مشروع الأسر المنتجة ، وسوف نلقي مزيدا من الضوء حول مفهومه وأهدافه فيما يلي :

تعريف المشروع:

هو مشروع لتحقيق أهداف السياسة الاجتماعية في مجال التنمية الاجتماعية باستخدام وسائل وأساليب اقتصادية وذلك بتنمية الموارد والخامات البيئية بالإضافة لتنمية الطاقات البشرية لأفراد الأسرة للعمل في مجال الصناعات البيئية والريفية والمنزلية ، ويتم هذا بتحويل الأسرة إلى وحدة إنتاجية من أجل زيادة كفاءة الأسرة ماديا لمواجهة التغيرات الاقتصادية السريعة في المجتمع في ظل تطبيق برامج الخصخصة .

أهداف المشروع:

تنمية الإمكانات والموارد البيئية المتاحة وتحويلها إلى منتجات نهائية .

استثمار الوقت المتاح لدي الأسرة في الإنتاج .

تنمية الاتجاه والسلوك الإنتاجي كقيمة اجتماعية لدي الأسرة .

إتاحة فرص العمل لكل فئات المجتمع .

تطوير استخدام الخامات البيئية المتاحة في الإنتاج بأشكال غير تقليدية .

الحفاظ على الصناعات والحرف ذات التراث المصري الأصيل مع تطويرها لمواكبة العصر الحالي .

الاستفادة من الأساليب التكنولوجية الحديثة في زيادة الإنتاج كما ونوعا .

التوسع في التدريب التحويلي لمختلف فئات المجتمع من أجل زيادة القدرة الإنتاجية لديهم .

إعداد الأسر وتأهيلها لإكسابها مهارات حرفية ويدوية تدر عائد اقتصادي عليهم .

ثانيا: دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في المشروعات الصغيرة

الهدف من إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية :

هو صندوق قومي أنشىء بالقرار الجمهوري رقم 40 لعام 1991 بهدف المساهمة في حل مشكلة البطالة من خلال توفير فرص العمل ، بالإضافة إلى التعامل مع الآثار الجانبية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي .

س ـ ما هي مهام الصندوق الاجتماعي للتنمية؟

مهام الصندوق:

وتتمثل فيما يلي :

تعبئة الموارد المالية والفنية العالية والمحلية .

استخدام الموارد ـ السابقة ـ في تحقيق حلول عاجلة للمجتمع .

تنفيذ برامج تتضمن مشروعات عديدة في مجالي الإنتاج والخدمات .

توفير فرص عمل جديدة (دائمة ـ ومؤقتة) لمساعدة الفئات الأكثر احتياجا في المجتمع .

تحقيق التنمية الاجتماعية والبشرية في المجتمعات المحلية .

طريقة عمل الصندوق:

يتولى إدارة الصندوق مجلس إدارة يرأسه رئيس مجلس الوزراء ، وله لجنة تنفيذية لمتابعة تنفيذ سياساته العامة ، وللصندوق أمانة عامة تتكون من أمين عام الصندوق وهيئة الموظفين ، ويقوم الأمين العام بإدارتها وتصريف شئونها ويتولى تمثيل الصندوق أمام الغير ، ويحضر جلسات مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية .

وينفذ الصندوق برامجه ومشروعاته من خلال جهات وسيطة كالبنوك وجهات منفذة كالأجهزة والوزارات والمؤسسات والشركات المصرية من القطاعين العام والخاص وأيضا الجمعيات الأهلية والخاصة .

موارد الصندوق:

وتتكون موارد الصندوق من مكونين رئيسيين هما المنح والقروض التي يوفرها الأفراد والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية والحكومات الأجنبية ، بالإضافة إلى المبالغ التي تخصصها مصر من الموازنة العامة للدولة .

وتستخدم القروض في تمويل الأنشطة الإنتاجية وعند استرداد هذه القروض يتم إعادة إقراضها مرة أخري ، أما المنح فيتم استخدامها في تمويل المشروعات الخدمية التي تستهدف تنمية البنية الأساسية والمرافق في المجتمعات الأكثر احتياجا لها بهدف تحسين المستوي المعيشي للأفراد ، بالإضافة إلى دعم مشروعات المستفيدين من أصحاب المشروعات الصغيرة .

س ـ تكلم عن السياسات التي يتبعها الصندوق الاجتماعي للتنمية؟

سياسات الصندوق في التعامل مع الجهات المختلفة:

يتعامل الصندوق مع جهات ثلاث ، هي :

الجهات والدول المانحة : وهي التي تمول موارد الصندوق .

الجهات الوسيطة (الكفيلة) : وهي تعتبر همزة الوصل بين إدارة الصندوق والمستفيدين ، وقد تكون هذه الجهات مالية كالبنوك أو الجمعيات الخاصة ، وبصفة عامة فان هذه الجهات تسهل متابعة الأداء الكمي والفني لبرامج الصندوق ومشاريعه .

الجهات المنفذة : وهي التي تنفذ مشروعات برامج الصندوق لتستفيد منها الفئات المستهدفة .

وبصفة عامة فانه يمكن تلخيص سياسات الصندوق في مجموعة كلمات معبرة عن هذه السياسات فيما يلي : يتبع ـ يطبق ـ يهدف ـ يمول ـ يعطي ـ ينفذ ـ يقدم ، وسنعرض لها فيما يلي :

يتبع : الصندوق سياسات للتمويل والإقراض تحقق أعلي نسبة من أهدافه التنموية .

يطبق : الصندوق معايير لتقييم وقبول نظام تمويل المشروعات المقدمة إليه من الجهات الوسيطة ، وتتمشي هذه المعايير مع أهداف الصندوق والاعتبارات الفنية للمشروعات وطبيعتها .

يهدف : الصندوق إلى تقديم قروض للمشروعات التي توفر فرصا للعمل ، ويتخذ الإجراءات اللازمة للتأكد من إمكانية توفير هذه الفرص .

يمول : الصندوق بأسلوب المنح المشروعات الخدمية التي تعمل على تحسين الظروف المعيشية والبيئية في المناطق والمجتمعات الأكثر احتياجا وتؤدي إلى توفير فرص عمل .

يعطي : الصندوق أولوية للمشروعات التي بها قدر مناسب من المشاركة الشعبية أو المساهمات المادية أو العينية من الفئات المستهدفة .

ينفذ : الصندوق ويطور مجموعة من السياسات الإجرائية للتعرف على احتياجات الفئات المستهدفة ، ولضمان وصول خدماته إليها بسرعة وكفاءة .

يقدم: الصندوق من خلال الجهات الوسيطة والمنفذة المعونة الفنية والدعم الإداري والمؤسسي اللازم لحسن سير الأداء وتنفيذ المشروعات.

س ـ ما هي الفئات المستفيدة من خدمات الصندوق الاجتماعي للتنمية؟

الفئات المستهدفة:

يقدم الصندوق خدماته إلى العديد من الفئات المستهدفة من خلال الجهات الوسيطة والمنفذة التي يتعامل معها الصندوق كقنوات توصيل لتلك الفئات المستهدفة، وهي:

شباب الخريجين. الطبقات الكادحة ومحدودو الدخل.
المرأة. الفئات الأكثر تأثرا ببرنامج الإصلاح الاقتصادي.
سكان المناطق الأقل نموا. سكان المناطق المحرومة من الخدمات.

برامج الصندوق:

للصندوق خمسة برامج رئيسية، هي:

1. برنامج تنمية المجتمع.
2. برنامج تنمية المشروعات الصغيرة.
3. برنامج تنمية الموارد البشرية.
4. برنامج الأشغال العامة.
5. برنامج التنمية المؤسسية.

وحدات الصندوق:

للصندوق ست وحدات رئيسية، هي:

1. وحدة السكان.
2. وحدة دراسات تحسين المستويات المعيشية.
3. وحدة المرأة والتنمية.
4. وحدة البيئة والتنمية.
5. وحدة معاونة المستفيدين.
6. وحدة التسويق والمعارض.

جهاز تنمية المشروعات الصغيرة:

وهو أحد الأجهزة الحيوية في الصندوق الاجتماعي، والتي تهتم بالتعامل مع المشروعات الصغيرة.

أهداف الجهاز:

وتتمثل فيما يلي:

إقامة مشروعات صغيرة جديدة .

المساهمة في حل مشكلة البطالة عن طريق توفير فرص عمل جديدة .

تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة القائمة بغرض رفع إنتاجيتها .

تنمية قدرات وإمكانات الجهات الوسيطة والمنفذة لتمكينها من القيام بدورها بكفاءة .

تنمية ملكات العمل الحر لدي المواطنين الراغبين في الاستثمار ، مع دعمهم المستمر لمواجهة متطلبات السوق .

معايير اختيار المشروعات:

أن تكون للمشروع جدوى فنية واقتصادية مناسبتان .

أن يوفر المشروع فرص عمل جديدة مستديمة .

أن يستخدم المشروع التكنولوجيا المناسبة .

أن تتوفر للجهات الوسيطة القدرة المؤسسية والفنية والإدارية لتنفيذ المشروع ، والمحافظة على استمراريته .

الفئات المستهدفة:

1. الخريجون الجدد .
2. العمالة العاطلة .
3. المرأة .
4. أصحاب المشروعات الصغيرة القائمة .

شروط الحصول على قروض للمشروعات:

أن يكون المستفيد مقيم إقامة دائمة في المحافظة التي سينفذ بها المشروع .

ألا يقل السن عن 21 عاما ، وألا يزيد عن 55 عاما .

الانتهاء من الخدمة العسكرية ، أو الإعفاء منها .

إجادة القراءة والكتابة لمن لا يحمل مؤهلا دراسيا .

معدل الفائدة 7٪ على القرض حتى 50 ألف جنيه .

ألا يكون المستفيد طالبا ، وألا يعمل في الحكومة أو القطاع الخاص .

أن يكون لدي المستفيد أو أحد شركائه الخبرة المناسبة في مجال المشروع ، أو يتناسب مؤهله مع طبيعة المشروع .

المحور الثاني: إدارة المشروعات التعليمية

مقدمة:

الإدارة عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة ، وذلك لأن أي فرد لا يمكن أن يتخلى عن اتخاذها وسيلة لتفسير أموره الشخصية والعائلية والعملية لذا فإنها تساعد الإنسان على تحقيق ما يصبوا إليه من أهداف .

وتعتبر الإدارة نسق كلي تتضمن مجموعة عمليات داخلية ، بجانب الأهداف السابق الإشارة إليها ، وتقوم الإدارة على اتخاذ القرارات في مستويات متعددة ، وتنفذ الإدارة عن طريق قوى بشرية معدة ومدربة تدريبًا مناسبًا لطبيعة عمل المؤسسة التي يعملون بها ، مع التأكيد على ضرورة توافر قوى مادية تختلف تبعًا لنشاط المؤسسة ، إنتاجي أو خدمي .

وبصفة عامة فإن الإدارة عبارة عن نظام **System** ، والنظام يتكون من مجموعة من العناصر أو الجزاء المترابطة التي تتميز بالاعتماد المتبادل وتشكل وحدة واحدة من أجل تحقيق أهداف محددة ، ومن السمات التي تميز الإدارة :

النظام يتكون من مجموعة عناصر ، إذ أن النظام له مكونات أو نظم فرعية تتحد معًا لتكون النظام الكبير .

أن لكل نظام وظيفة أو وظائف وأهداف يسعى إلى تحقيقها ، كما أن لكل مكون من مكونات النظام وظائفه الخاصة التي يقوم بها في إطار تكاملي مع المكونات الأخرى لتحقيق الهدف الرئيسي .

وجود قوانين تحكم العلاقات بين مكونات النظام وفق أسس ثابتة ومرتبة .

النظام يوجد في بيئة محددة ـ لا في فراغ ـ وهذا يظهر في النظم الاجتماعية والتي يتفاعل فيها النظام السياسي والنظام الاقتصادي والنظام التعليمي ... الخ .

أن الإدارة تسعى إلى توجيه جهود أفرادها ورفع كفاءتهم المهنية .

أن الإدارة عملية تفاعل بين مستويات القيادة البشرية ، ثم بين هذه القيادة والقوى المادية ، وهي كذلك عملية تفاعل بين العمليات الداخلية التي تتضمنها .

وهناك من يرى أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة العامة باعتبار أن التعليم خدمة من الخدمات التي تقدمها الدولة وأجهزتها وعلى أساس أن الإدارة العامة تتعلق بالإدارة الحكومية . ويرى د . جريفث في كتابه (نظرية الإدارة) أن الفرق بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية يمكن وصفه بأنه فرق نعتي **Adjectival** على أساس أن لفظ الإدارة موجودة في كل منهما والاختلاف بينهما يكمن في النعتين : العامة والتعليمية .

وبذلك يمكن القول بأن الإدارة التعليمية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة ، كما تكتسب صفاتها وطبيعتها من ميدان التربية والتعليم ، باعتبار أنها تطبق في ميدان له خصوصياته وهو ميدان بناء البشر ، إذ أن التربية عملية تتعامل مع (الفرد) في وسط (اجتماعي) .

ويلاحظ أن أهداف الإدارة التعليمية تتصل بتحقيق أهداف التربية وهي من هنا تهتم بالأساليب والممارسات التي تحقق هذه الأهداف ، ولذا فإنه من المهم أن يضع رجال الإدارة التعليمية نصب أعينهم دائمًا فلسفة المجتمع وأيديولوجيته وواقعه وظروفه .

ويتطلب تحقيق ذلك مرونة في العمل والأداء مراعاة لما بين الأفراد من فروق وما بين البيئات المحلية من اختلافات ، على أن يكون تكافؤ الفرص التعليمية والتربوية مبدأ أساسيًا من المبادئ التي يؤمن بها الإداريون التربويون .

ونجاح الإدارة التعليمية رهن بتحقيق عدة أمور، هي:

أن يوفق بين مقتضيات السياسة القومية وبين المبادرات المحلية الفردية .

أن تكون لديها فكرة شاملة عن سائر مجالات النشاط التربوي .

أن تشجع الاتجاه إلى اللامركزية فيما يتصل باتخاذ القرارات والإجراءات .

أن تتميز بالكفاءة والفاعلية في الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية تحقيقًا للأهداف المنشودة .

أن تعمل على إشراك كل من يعنيهم الأمر في سائر مجالات التعليم- التفاعل التعاوني.

وإذا كانت الإدارة التعليمية تتصل بإدارة التعليم على مستوى الدولة ومحافظاتها، فإن الإدارة المدرسية تتصل بكل ما تقوم به المدرسة والعاملون بها تحقيقًا لأهداف التعليم، وأهداف المدرسة كجزء من نظام تربوي وتعليمي.

وتعتبر الجهود التي تقوم بها الجمعيات الأهلية مجال التعليم عامة ـ ومحو الأمية خاصة ـ من المبادرات المحلية، والتي تسهم من خلالها الجمعيات في تقديم خدمات تعليمية متنوعة تناسب احتياجات أفراد القرية، كما تراعي التقاليد والعادات المتبعة داخل القرية.

إدارة المشروعات التعليمية:

وتهتم لجان التعليم في الجمعيات الأهلية بتعبئة الهيئة والمصادر من أجل توفير الفرص التعليمية بما يحقق ما يصبو إليه المجتمع القروي.

والمقصود بالهيئة هنا أنها تضم الميسرات والمعاونين لهن وغيرهم ممن يلعبون دورًا في تحسين فرص التعليم والتعلم، بينما المصادر تشير إلى التمويل والإمكانات المادية والمعدات والأدوات وغيرها، أما الفرص التعليمية فهي ليست محددة بسن معين، إذ تشمل الصغار والكبار معًا، مما يعنى أن المشروعات التعليمية يجب أن يكون مصدر إشعاع ومؤسسة للتربية المستمرة، مع مراعاة أن تكون هذه الفرص التعليمية متاحة للجميع بصرف النظر عن النوع أو الدين أو غيره.

وتهدف الإدارة في لجان التعليم في الجمعيات الأهلية إلى توفير أفضل السبل لنجاح التعليم والتعلم، بحيث تحقق أهداف المشروعات التعليمية، لذا فإن الإدارة وسيلة وليست غاية، وهي دعامة أساسية لنجاح العملية التعليمية.

وتهتم إدارة لجان التعليم في الجمعيات الأهلية في نظرتها الحديثة إلى المشروعات التعليمية باعتبار المتدربين / المتدربات هم مركز العملية التعليمية ومحورها لذلك فإن دورها يتحدد بتوفير الجو المناسب الذي يساعد على نموهم، مع تحقيق أهداف المشروعات التعليمية، والتي تراعي خصائص المتدربين / المتدربات، واحتياجات مجتمع القرية.

وتضم الإدارة جميع العاملين في لجنة التعليم، بحيث يكون لكل فرد دوره في تحقيق أهداف المشروعات التعليمية، كما تضم الإدارة أيضًا الميسرات داخل الفصول، على أساس أن الإدارة ليست مجرد الوظائف الإدارية فحسب، بل أن الوظائف الفنية التعليمية والتربوية تمثل عصب

الإدارة التعليمية وعمودها الفقري، مع مراعاة أن الأعمال الإدارية تكون في خدمة الوظائف الفنية (محورها المتدرب / المتدربة).

وتهتم لجان التعليم بإيجاد قنوات اتصال بين المشروعات التعليمية وبين بيئة القرية، مما يساعد في تحقيق أهداف هذه المشروعات التعليمية.

تخطيط مشروعات التعليم:

يعتبر التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، إذ أن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها والتخطيط يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد.

وللتخطيط تعاريف متعددة من أشهرها:

تعريف هيمز **Himes** بأنه عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والاتفاق، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها باعتبارها شيئًا مرغوبًا فيه.

أما تعريف بينيت **Bennett** للتخطيط بأنه تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لتوحيد الأفراد في نشاطاتهم لتحقيق هذه الأهداف بطريقة سهلة غير معقدة.

والتخطيط يعتبر من إحدى العمليات الإدارية، إذ أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها، ويبين مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف، وهو يتضمن تطويرًا مستمرًا في الأداء والتنفيذ ويدل هذا على أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات واتخاذ القرارات.

ويلاحظ على التخطيط ما يلي:

أن التخطيط يهدف إلى التغيير والتعديل، لذا فإنه وسيلة التغير الاجتماعي والإدارة الإنسانية.

أن التخطيط يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأهداف، وهو بالتالي وسيلة تحقيق الأهداف بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد.

أن التخطيط عملية من عمليات الإدارة ووظيفة من وظائفها، وهو الدليل الملموس على فكر الإدارة.

أن التخطيط عملية تتطلع إلى المستقبل، إذ تنطلق من الوضع الراهن وتأخذ في الاعتبار الظروف المختلفة الماضية والحاضرة وهي تتطلع بدرجة كبيرة إلى المستقبل، إذ أن التخطيط

يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل متضمنًا الاستعداد لهذا المستقبل أن التخطيط مرحلة فكرية سابقة على تنفيذ أي عمل من الأعمال وهو ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به، وتوقيت أداء العمل وكيفية أدائه، ويؤكد دركر **Drucker** أن التخطيط يمكن الإدارة من تسيير العمل بدلاً من أن يسيرها العمل.

ويهتم التخطيط بتحقيق فوائد متعددة هي:

1. التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل.
2. التخطيط يوفر الوقت، إذ أن الوقت عنصر حرج في أي عمل، حيث أن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتًا.
3. التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة، وبشكل يساعد على تحقيق الأهداف، وبطريقة تؤدى إلى التكامل بينها.
4. التخطيط يهتم بمشكلات القوى العاملة، وتوفير المناخ اللازم لها للعمل.
5. التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.
6. التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوئها، كما يتم في ضوئه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.
7. ويرتبط التخطيط بالتغيير، أي هو أداة التغير الاجتماعي، وقد جاء الاهتمام بالتخطيط التعليمي نتيجة للعلاقة بين نظام التعليم وتنمية المجتمع اقتصاديًا واجتماعيًا.

ورغم أن الاهتمام بالربط بين التعليم والتنمية لم يظهر إلا حديثًا فنجد أن عددًا من رجال الاقتصاد قد أشاروا إلى دور التعليم في تنمية المجتمع، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية التعليم والتدريب في الحراك المهني، ودورهما في زيادة الإنتاج ورفع مستوى المعيشة.

وقد أصبح التعليم الجيد نوع من الاستثمار من أجل التنمية، ويرجع ذلك إلى أن النظام التعليمي يعد الموارد البشرية التي يتطلبها النمو الاقتصادي ويحتاج إليها، كما أن النظام الاقتصادي يستخدم هذه الموارد أفضل استخدام، ويتطلب تحقيق ذلك وجود تطابق بين نمط المخرج التعليمي ونمط القوى العاملة التي يحتاجها المجتمع.

متطلبات تخطيط مشروعات التعليم:

نتيجة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية أخذ المسئولون عن التعليم يهتمون بالتخطيط التربوي حتى يحقق التعليم العائد المرجو منه، ومن أهم هذه العوامل:

- حاجة سوق العمل إلى تخصصات مختلفة ومتعددة تزداد بسبب التقدم العلمي.
- الحاجة إلى قوى بشرية مدربة تدريبًا تخصصيًا عاليًا، بجانب حاجتها إلى العمالة الأقل مهارة.

ويستلزم التخطيط للتعليم تحليل القوى البشرية لسوق العمل وتحديد المستلزمات التعليمية التي يحتاجها كل نوع وتخصص، وهناك تصنيفات متعددة للقوى البشرية العاملة، منها:

1. المتخصصون تخصصًا عاليًا.
2. المتخصصون.
3. الفنيون.
4. القوى العاملة الماهرة.
5. القوى العاملة شبه الماهرة.
6. القوى العاملة غير الماهرة.

ويحتاج كل مستوى من المستويات السابقة إلى مستوى معين من التعليم والتدريب، ومن ثم فإن التعليم يجب أن يخطط له بما يتمشى مع الحاجة إلى هذه المستويات.

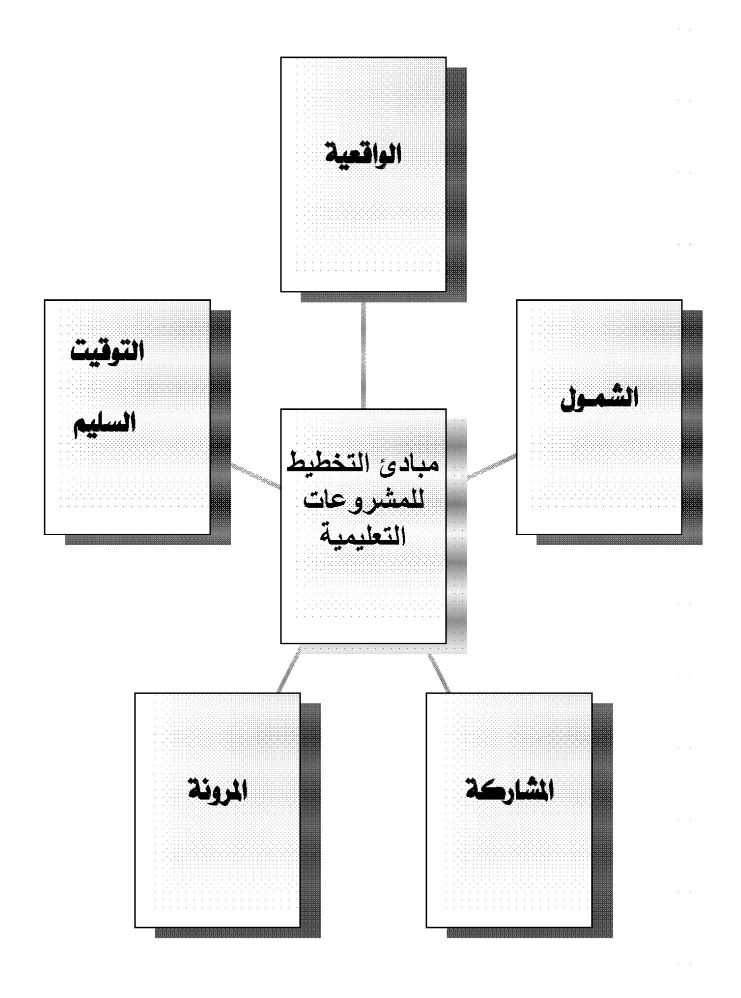
وتحدد الجمعيات الأهلية الاحتياجات التعليمية لأفراد القرية، وتقوم بالتخطيط لها في ضوء متطلبات سوق العمل داخل القرية والمحافظة التابعة لها، بحيث تحدد الجمعية الشريحة المستفيدة من برامج محو الأمية، وخصائصهم، ونوعهم، وعاداتهم ... الخ

مع مراعاة الميزانية المخصصة لتلك المشروعات التعليمية، وعدد المعلمين / المعلمات العاملين في المشروع، وعدد الفصول، وتجهيزات هذه الفصول، والمدى الزمني للتنفيذ، وكيفية التقويم، مع مراعاة وضع مجموعة طرق يتم من خلالها ربط تلك المشروعات التعليمية ـ محو الأمية ـ بمجتمع القرية.

مبادئ التخطيط للمشروعات التعليمية:

يستند التخطيط إلى عدة مبادئ كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (21) يوضح مبادئ التخطيط للمشروعات التعليمية



ومن خلال الشكل السابق يتضح أن مبادئ التخطيط للمشروعات التعليمية هي : (الواقعية ـ المرونة ـ الشمول ـ المشاركة ـ التوقيت السليم) .

وسنعرض لها بإيجاز فيما يلي :

أولاً: الواقعية

ويقصد بها أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات الفعلية ، بمعنى أن يبتعد التخطيط عن المثالية ، إذ قد يبتعد هذا مع كل من الموارد المتاحة والحاجات الفعلية للمجتمع .

والواقعية ذات أبعاد متعددة منها :

- **البعد الثقافي**: الذي يتضمن ثقافة المجتمع وحضارته ، والعادات والتقاليد والقيم السائدة .
- **البعد الاقتصادي**: أي النظام الاقتصادي للمجتمع من حيث البناء الاقتصادي ونظرياته ، بحيث يمكن توفير التمويل اللازم للمتطلبات البشرية والمادية .
- **البعد السياسي**: ويتضمن النظام السياسي والأيديولوجي للمجتمع ، بحيث يراعى التخطيط كافة الاتجاهات والتيارات السياسية للخطط الموضوعة .

ثانيًا: المرونة

ينبغي ألا يكون التخطيط جامدًا بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة ، وما قد يجد من عوامل وظروف قد تعرض الخطة للانهيار ، ولذا فإن التخطيط السليم يراعى ما يحتمل حدوثه من ظروف ومشكلات واضعًا في الاعتبار كيفية مواجهتها ، وفي إطار ذلك فإن الخطة يجب أن توضع بحيث يمكن إدخال بعض التغيرات أو التعديلات عليها لمواجهة ما قد يطرأ من أوضاع ، وذلك من خلال وجود عدة بدائل مطروحة يؤخذ بأكثرها ملائمة .

ثالثا: الشمـول

يجب ألا يقتصر التخطيط على جانب واحد ، إذ أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري ، لذا فلابد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر متفاعلة في بنيان متكامل .

رابعًا: المشاركة

والمقصود بها ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأفراد في عملية التخطيط، وبذلك يمكن البعد عن التعصب وتلافي النقص والقصور في البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط، وتجميع الخبرات اللازمة التي يمكن أن تحقق تكامل الخطة، مما يساعد على إيجاد قاعدة مؤيدة للتخطيط وللخطة الموضوعة.

وتتحقق المشاركة عن طريق إسهام الهيئات الحكومية والأهلية والمحلية في عملية التخطيط، لذلك فإن نجاح التخطيط يتوقف على اعتماده على الطاقة الشعبية القائمة على اقتناع فعلي وإيمان حقيقي بأهداف التخطيط.

خامسًا: التوقيت السليم

إن التخطيط الناجح يوفر الوقت وبخاصة عند التنفيذ، وفي إطار التخطيط يجب أن يهتم المخططون بتحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة الرئيسية والفرعية.

إذ يمكن أن تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد، وهو ما يعرف بالتوقيت الأفقي، الذي يربط بين أنشطة متعددة تنفذ جميعًا في وقت واحد محدد، وقد ينفذ نشاط ما في وقت مخصص له، وهو ما يعرف بالتوقيت الرأسي.

وغالبًا فإن عدم الاهتمام بالتوقيت يؤدى إلى فشل التخطيط، مع احتمال تعثره على الأقل.

العناصر الأساسية للتخطيط للمشروعات التعليمية:

للتخطيط عناصر رئيسية تتمثل في وضع أهداف محددة، وسياسات توجه الجهود لتحقيق هذه الأهداف، وإجراءات تعكس السياسات.

ويلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين هذه العناصر، واعتماد متبادل بينهم. وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

1ـ **الأهداف**: يرتبط التخطيط دائمًا بالأهداف، والأهداف هي الغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، لذا فإن الأهداف هي بداية الانطلاق للتخطيط السليم.

ويلاحظ أنه كما يرتبط التخطيط بالمستقبل، فإن الأهداف باعتبارها جزءًا من التخطيط تتصل أيضًا بالمستقبل، وهي لذلك تتطلب التنبؤ ودراسة احتمالات التغير على المدى القريب والبعيد، ويعتبر تحقيق الأهداف أحد نواتج عملية التخطيط.

وتظهر أهمية وضع الأهداف وتحديدها بوضوح في إنها عامل هام لضمان وحدة العمل الإداري وثباته واستمرار تقدمه بفاعلية .

ويمكن تحديد فوائد الأهداف فيما يلي :

أ ـ استثارة الدافع .

ب ـ توجيه الجهود .

ج ـ اختيار الطرق المناسبة لتحقيقها .

د ـ تقدير مدى نجاح الجهود المبذولة .

2ـ **السياسات** : وتعتبر وضع السياسات جزءاً من عملية التخطيط وهي تحدد المجال الذي يتخذ القرار في داخله ، والسياسات تساعد على توجيه الجهد في تحقيق الأهداف المتصلة بالعمل اليومي .

ويقصد بالسياسات أنها مبدأ مرشد سبق إقراره ، مبنى على الأهداف التي تحكم أعمال المشروع التعليمي ، ويراعى مبادئه ومفاهيمه وبرامج العمل وإجراءاته ، وتسترشد بها المسئولون عندما يتخذون قراراتهم ، ويلزم بها المنفذون في أثناء قيامهم بواجباتهم التنفيذية .

وبذلك يتضح أن هناك صلة واضحة بين الأهداف والسياسات ، فالسياسات تعكس الأهداف ، فهي توضع في ضوء الأهداف ، ومن ثم تعتبر الإطار الذي يتم على أساسه وضع الخطط والبرامج المحققة لهذه الأهداف .

وإذا كانت الأهداف هي الغايات التي يريد الوصول إليها ، فإن السياسات هي الطرق التي إذا اتبعت ساعدت على تحقيق الأهداف ، وهي الخطوط المحددة للنشاط الذي ستقوم به إدارة لجنة التعليم في الجمعيات الأهلية .

وتظهر أهمية السياسات في أنها تؤدى إلى استمرارية الأداء والعمل بنفس مستوى الأداء حتى مع تغير المسئولين .

فوائد تحديد السياسات :

أ ـ تحديد السبل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف العامة والفرعية .

ب ـ يمكن في ضوءها اتخاذ القرارات .

ج ـ تساعد على استقرار العمل والتنفيذ .

د ـ تساعد في عمليات المتابعة والرقابة .

3ـ **الإجراءات**: تعتبر الإجراءات ـ كما يرى إيفانز **EVANS** ـ هي تتابعات للأحـداث، يمكـن أن تستخدم لتحقيق السياسات والأهداف وهي توضع في ضوء السياسات.

والإجراءات ترتبط بالسياسات، كما أنهـا تعكـس هـذه الـسياسات وتحـدد وسـيلة تنفيـذ النشاطات المختلفة في فترة زمنية وتتضمن الخطوات والتفاصـيل والتوقيتـات الواجـب إتباعهـا لتنفيذ هذه النشاطات.

وتصمم الإجراءات لتخدم أغراضاً نافعة بشكل إجرائي يـسهل تطبيقـه بالنـسبة لإمكانـات المشروع التعليمي وقدرات العاملين بالجمعيات الأهلية، مع مراعاة تـوافر عنـصر المرونـة أثنـاء تصميم الإجراءات.

والإجراءات الواضحة المحددة تسهل من مهمة التوجيه والمتابعة والرقابة، فـضلاً عـن أنهـا تسهل العمل وتجعله يسير بطرق متقاربة.

مراحل عملية التخطيط للمشروعات التعليمية:

التخطيط عملية إدارية، وهو عملية علميـة أيـضًا، ولـذلك فـإن التخطـيط لا يـتم بجهـود عشوائية بقدر ما يتم وفقًا لخطوات محددة، وهي:

- **تقرير الأهداف**: وتعد المرحلة الأولى لوضع الخطة، ويلاحظ أن الأهداف تختلف بـاختلاف النشاط الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في مشروعاتها التعليمية.
- **التنبؤ**: يركز التنبؤ على التغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، وهذه التغيرات قـد تكـون جزئية أو عامة شاملة، وقد تكون بطيئة أو سريعة، ولذلك فإن التنبؤ خطوة هامة لابد منهـا عند وضع أي خطة لأي نشاط.

  ويجب أن يوضع التنبؤ في الحـسبان عنـد التخطـيط للمـشروعات التعليميـة مـن حيـث احتياجات مجتمع القرية، وخصائص هذا المجتمع، والظروف الاقتصادية.. الخ
- **تحديد البدائل وتقويمها**: وفي ضوء تحديد الأهداف والتنبؤ بما يحتمل وقوعـه مـستقبلاً، إذ يضع المخطط عدد من البدائل، أي الطرق التي توصل إلى الأهداف ويقوم المخطـط داخـل الجمعيات الأهلية بدراسـة كـل بـديل محـددًا نـواحي القـصور والقـوة داخـل المـشروعات التعليمية، ويقارن بين البدائل المطروحة، في ضوء العامل الاستراتيجي، ثم اختيار أفضلها بعد ذلك.

- **رسم خطة العمل**: وتأتي هذه الخطوة بعد اختيار أكثر البدائل ملائمة، وفيها يقوم المخطط في لجنة التعليم بالجمعيات الأهلية برسم خطة العمل حيث يضع السياسات التي يسير التنفيذ وفقًا لها.
- **تصميم الموازنة التخطيطية**: وفيها يضع المخطط في لجنة التعليم بالجمعيات الأهلية الجوانب الكمية والرقمية للخطة، ثم تعرض الخطة الرئيسية والخطط الفرعية والتكميلية على الجهات المسئولة المنوط بها إقرارها لدراستها والموافقة عليها.
- **متابعة الخطة**: من الضروري أن يقوم المخططون في لجان التعليم بالجمعيات الأهلية بمتابعة تنفيذ الخطة، مع التركيز على اختيار مجموعة محددة تقوم بالتخطيط والمتابعة معًا.

تنظيم مشروعات التعليم:

التنظيم هو عملية جماعية لأنه يرتبط بوجود أكثر من فرد، فقوام التنظيم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات ينسقون أوجه نشاطهم في مجال معين ليحققوا أهدافًا محددة.

وللتنظيم تعاريف متعددة من أشهرها:

- **تعريف والتر**: " أن التنظيم عملية تقوم على تقسيم العمل إلى أجزاء، ثم ترتيبها على أساس من العلاقات السليمة، وتكليف أفراد بمسئوليات القيام بهذه الأعمال، ومنحهم السلطات التي تسمح بتنفيذ سياسة المؤسسة ".
- **تعريف هارولد**: " التنظيم عبارة عن تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة، بحيث يتضمن ذلك السلطة والتنسيق ".

ويمكن القول بأن قوام التنظيم وجود عدد من الأفراد تربط بينهم علاقات تنظيمية، وهو يتضمن وجود هدف محدد واضح ويقتضي الأمر تكليف كل فرد أو مجموعة من الأفراد بمهام معينة – مسئوليات واضحة ومحددة ـ، ويتطلب قيامهم بذلك منحهم السلطات التي تخول لهم تنفيذ هذه المسئوليات، ولكي يتحقق نجاح العمل التنظيمي لابد من وجود قدر من التنسيق بين الأفراد والأعمال والوسائل.

مبادئ التنظيم لمشروعات التعليم:

(1) **التنسيق Coordination**: والمقصود به الترتيب المنظم للجهود التنفيذية للجماعة بشكل يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

والتنسيق نوعان :

أ ـ **تنسيق أفقي** : وهو نوع من التنسيق الذي يتم بين وحدات العمل ، وفيه يتم الوقوف على عمل كل وحدة واختصاصات العاملين بها .

ب ـ تنسيق رأسي : ويتم بين مستويات الإدارة المختلفة ، ويهدف هذا النوع من التنسيق إلى توضيح الأهداف والسياسات والإجراءات بشكل يساعد على سير العمل في الاتجاه المرسوم به .

العوامل التي تساعد على نجاح التنسيق في المشروعات التعليمية:

أ ـ وضوح الهدف من العمل والاقتناع به ، إذ لا يكفي أن تحدد مجموعة من الأهداف ، وتصاغ بطريقة سليمة لنجاح التنسيق ، بل لابد أن يكون هناك اقتناع من العاملين في لجنة التعليم بهذه الأهداف والإيمان بها .

ب ـ فعالية وسائل تبادل المعلومات والاتصال ، إذ يلزم لنجاح التنسيق توفر وسائل اتصال جيدة بين وحدات العمل في الجمعيات الأهلية على المستويين الرأسي والأفقي .

والاتصال يساعد على تدفق العمل وتدفق المعلومات اللازمة للتنسيق ، وقد يأخذ الاتصال شكل رسمي مثل التقارير والمذكرات المكتوبة والشفوية ، مما ييسر فرص التبليغ ونقل المعلومات .

وقد يتم الاتصال بطرق شخصية مباشرة ـ غير رسمية ـ ، وبخاصة في النواحي التي تحتاج إلى توضيح واستفسارات ، ويتيح الاتصال الشخصي فرص جيدة للتوجيه ، مما يساعد على علاج الكثير من المشكلات التي قد تواجه الميسرات .

ومن الأمور التي تساعد على سرعة الاتصال عقد اجتماعات دورية للعاملين في لجنة التعليم والميسرات ، حتى يعرف كل منهم ما يقوم به غيره ودوره في تحقيق الأهداف ، وطرق تنسيق جهود كافة العاملين في الجمعيات الأهلية .

ج – المراجعة المستمرة لجوانب العملية الإدارية ، وبخاصة ما يتصل منها بالتخطيط ، ومن مميزات هذه المرحلة تكييف الخطط الموضوعة لأي تغير مفاجئ في الظروف المحيطة الداخلية والخارجية .

د – التكامل في الأداء ، إذ أن الأهداف العامة للجمعيات الأهلية لا تحققها لجنة واحدة ، بل

لجان متعددة، بحيث تسهم كل لجنة – خاصة لجنة التعليم ـ في تحقيق جزء منها لذلك فإن نجاح التنسيق يتوقف على التكامل في التخطيط والتنفيذ بشكل يحقق الأهداف الموضوعة .

هـ ـ التوقيت الجيد، إذ أن الاهتمام بالتحديد الزمني للتنفيذ، وإصدار القرارات في الوقت الملائم يساعد في جوده الأداء في لجان التعليم، بينما سوء التوقيت يؤدى إلى إعاقة الأداء

و ـ التبكير، أي تهتم الإدارة بأن يتم التنسيق مع بداية العمل التنظيمي، مما يساعد على وضوح الرؤية أمام جميع العاملين بالجمعية .

ز ـ اختيار الكفاءات الفنية والإدارية، وذلك لأنه لا يكفي تحديد الاختصاصات لمنع التضارب والتداخل عند التخطيط والتنفيذ، ولكن يجب أن توكل هذه الاختصاصات إلى أفراد على درجة من الكفاءة تؤهلهم لفهمها وتنفيذها

(2) **السلطة والمسئولية Authority and Responsibility** : هناك ارتباط قوي بين السلطة والمسئولية، إذ ليس من المقبول أن يكلف شخص بعمل ما ومهام محددة ويحاسب على مسئوليته عن هذا العمل وتلك المهام دون أن يمنح السلطة التي تجعله قادرًا على تخطيط هذا العمل وتنظيمه ومتابعته، ولذا يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسئولية .

وتعرف المسئولية بأنها التعهد والالتزام، التعهد بالقيام لواجبات وأعمال ومهام محددة، ويلاحظ أن عدم أداء الأعمال أو المهام يؤدي حتمًا إلى عدم تحقيق الأهداف التي خطط العمل ونظم في ضوئها، ومن ثم ارتبطت المسئولية بتحقيق الأهداف .

والسلطة نوعان :

سلطة (رسمية) مصدرها الوظيفة، مثل رئيس مجلس إدارة الجمعية، ومدير لجنة التعليم، إذ يتمتع كل منهما بسلطات بحكم تولية الوظيفة، وهناك سلطة أخرى (عملية) قد تساوي السلطة الرسمية، و قد تقل عنها، ولا يتمتع بها سوى الإداري الناجح في ممارسة عمله الرئاسي والقيادي بشكل يجعل مرؤوسيه يعترفون ضمنا وصراحة بقدرته على قيادتهم، ويتسع نطاق السلطة بتصاعد مستوى التنظيم .

وإذا كانت المسئولية تتصاعد من أسفل إلى أعلى فإن السلطة تنشأ من أعلى وتنساب إلى أسفل، فهي تتدفق من المستويات الأعلى في التنظيم إلى المستويات الأدنى .

مراحل عملية تفويض السلطة في المشروعات التعليمية:

وتمر عملية تفويض السلطة بثلاث مراحل هي :

- **تحديد الأعمال** : بمعنى تحديد العمل الرئيسي والأجزاء الأساسية له وتجميعها في مجموعات، أي تنظيم العمل تنظيمًا منطقيًا وفنيًا يتصل بالتخصيص، وبقدرة الأفراد المكلفة به داخل لجان التعليم، وترتبط تحديد العمل بعدة أمور منها : وجود فروق بين العاملين واختلاف العصر الحالي عن العصور السابقة، توزيع مسئوليات العمل .
- **مسئولية المرءوس عن المهام المسئول عنها** : إن السلطة تتناسب مع المسئولية، لذا ينبغي أن يكون المرءوس مسئولاً عن المهام الموكل إليه تنفيذها أمام رئيسه في لجان التعليم، وذلك ضمانًا لحسن الأداء .
- **تحديد الواجبات بشكل يسهم في تحقيق الأهداف** : وينظر إلى الواجبات من زاويتين : الأولى وتتمثل في أنها مجموعة من النشاطات المحددة التي يكلف فرد ما بأدائها، والثانية تتمثل في أنه يمكن النظر إلى الواجبات من ناحية النتائج المطلوب تحقيقها ، ويمكن أن توضع الأهداف إما في صورة نتائج طويلة المدى وإما قصيرة المدى، وقد تمثل توقعات حقيقية أو متفائلة .

والتنظيم المدرسي هو الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية، وهو يهدف في النهاية إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية .

ويمكن ملاحظة دقة التنظيم الداخلي للمدرسة من خلال : توزيع أعمال الموظفين وهيئة التدريس، وسرعة أدائهم لواجباتهم، وأدائها في دقة مواظبتهم وإنتاجهم، واستيفاء السجلات، والنشاط المدرسي والنظافة والهدوء، والعلاقات التي تسود المدرسة ..... الخ .

وهناك ثلاث مراحل للتنظيم المدرسي هي :

1. **مرحلة الدراسة** : وتشمل معرفة الأهداف القومية وأهداف المدرسة، حتى تأتي النظم محققة لهذه الأهداف، ودراسة جغرافية المدرسة وحال مبانيها ومرافقها وملاعبها ومعاملها وأثاثها دراسة واقعية .
2. **مرحلة تنظيم العمل** : حيث يجتمع مدير المدرسة مع أساتذة كل مادة ويجتمع مع لجنة الجدول، ويضع مع مجلس الإدارة قواعد القبول والتحويلات وإعادة القيد، وتنظيم النواحي المالية في ضوء التخطيط للموضوع .

3ـ **مرحلة التوزيع والتنفيذ** : ويراعى عند توزيع الأعمال الاعتبارات التالية :

أ ـ أن تدخل في اختصاص الأفراد المسندة إليهم .

ب ـ أن يتم التوزيع بعدالة ليتم الانتفاع بكل الكفاءات .

ج ـ أن توضع الشخص في المكان الصالح له ، وللعمل .

د ـ إشاعة جو من التعاون والمشاركة والديمقراطية .

هـ ـ ضرورة تحديد الشخص المسئول عن كل عملية .

وتهتم الجمعيات الأهلية بمراعاة التنظيم في كافة مشروعاتها التعليمية داخل القرية ويظهر هذا التنظيم من خلال : عمل دراسة جدوى للمشروع التعليمي ، وتحديد ميزانية هذا المشروع ، واختيار المعلمون/ المعلمات وتحديد نوعية الدارسين/ الدارسات واختيار الفصول وتجهيزها ، والعلاقات الإنسانية ، والتوجيه ، والرقابة .

التوجيه في مشروعات التعليم:

التوجيه عملية تلازم تنفيذ الخطة الموضوعة والتنظيم ، وهو عملية أساسها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة ، وجعل العاملين راضيين عن عملهم وظروفهم .

ولذلك فإن التوجيه يرتبط بالتخطيط والتنظيم ، كما يرتبط بالروح المعنوية وبالعلاقات الإنسانية .

ومن ناحية ارتباطه بالتخطيط والتنظيم نجد أن كفاية نظام التوجيه تتوقف إلى حد بعيد على مدى دقة التخطيط ، وتوافر الشروط فيه ، وبمعنى آخر يرتبط التوجيه بمدى وضوح الأهداف الموضوعة للمؤسسة أو للمشروع في ذهن العاملين ، واقتناعهم بها وميلهم إلى الوصول إليها ، وكذلك يتوقف على فهم العاملين للسياسات والإجراءات واتفاقها مع الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة ، وقدرات العاملين واستعداداتهم .

وكفاية التوجيه أيضًا تتوقف على دقة الخطط التفصيلية والبرامج الزمنية وسلامتها .

ومن جهة أخرى فإن التوجيه يتصل بالمسئوليات والسلطات الممنوحة ، إذ كيف نوجه مرءوسًا لم يفوض أي سلطات ، ولم توكل إليه مسئوليات محددة .

ولهذا فإن تحديد المسئوليات والسلطات التي تفوض إلى المرءوسين وفهمهم لها ولحدودها يساعد على كفاءة التوجيه .

والتوجيه يعتمد على وجود وسائل اتصال فعالة ، إذ أن التوجيه عملية إرشادية وسيلتها الاتصال بالمرؤوسين ، وكلما كانت شبكة الاتصالات التي تربط أعضاء المؤسسة وتنتشر بينهم المعلومات والحقائق والأفكار الفعالة التي توفر المناخ الذي يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة .

ويرتبط التوجيه بالروح المعنوية ، إذ نجد أن التوجيه الذي يقوم على أساس التعاون والتعاطف والتكامل برفع الروح المعنوية للعاملين ، وذلك أنه من العوامل الهامة لنجاح الإدارة النظر للقوى البشرية على أنها جماعة وأفراد ، يرتبطون بأهداف محددة وواضحة ، يثقون فيها ويهتمون بها ، ويسهمون في رسم الطريق المؤدية إليها .

ويلاحظ أن التوجيه الناجح يبدأ مع بداية التخطيط للعمل ثم تنفيذه فإنه يتضمن ما يلي :

- توضيح أهداف العمل .
- شرح تنظيم العمل بعامة ، والتنظيم الخاص في الوحدة التي يعمل بها المرءوس بخاصة .
- فهم المرءوسين لواجباتهم ومهامهم ومسئولياتهم والسلطات المفوضة لهم من رؤساءهم .
- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق **Team work** ، وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين .
- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين .
- والتوجيه عملية تربوية فنية ، إذ أن القائمين عليه يهتمون بتوجيه المعلم ، ويهتمون بتهيئة الظروف التي تساعد على نموه مهنيًا ونمو تلاميذه معرفيًا ومهاريًا ووجدانيًا .
- والتوجيه عملية تعاونية أساسها تعاون الموجه والناظر والمعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية ، وهذا التعاون أساسه الاحترام المتبادل ، ومناقشة الأمور والتشاور ، في جو يعرف كل فرد فيه مسئولياته وسلطاته ، ويعمل على تحسين أدائه .
- والتوجيه يقوم على دراسة ظروف العملية التعليمية والعوامل المؤثرة فيها ، انطلاقًا من أن التربية والتعليم ليس مجالهما الفصل فحسب ، ولكن هناك من النشاطات والأداء ما يجب أن يكون في الحسبان ، وليس اهتمامهما منصبًا على المقررات فقط ، ولكن الاهتمام بالمنهج بمفهومه الحديث .

ولذلك كانت أهمية الربط بين مخرجات العملية التعليمية والبيئة وإعداد فرد يعيش في وسط اجتماعي متغير ، وتوجيه يغفل كل هذه الأمور توجيه قاصر لا يساعد على تنمية العملية التعليمية .

ويهتم التوجيه بالعلاقات الإنسانية، حيث يعمل الجميع في جو يشعرون فيه بأنهم أسرة واحدة، ومن هنا فإن التوجيه الكفء يهتم بخلق مناخ طيب يساعد على الانتماء لا يشعر فيه أي فرد بالاغتراب.

والعلاقات الإنسانية من ناحية أخرى تعنى المواءمة بين الإمكانات البشرية (الأفراد) والإمكانات المادية (المعدات والمواد) لأن العنصر البشري هو الذي يستخدم المعدات ويدير الآلات، ويقتضي هذا أن تراعى كفاءة العنصر البشري وكفاءته في عمليات الإدارة، حتى يكون ثمة توازن بينه وبين العنصر المادي.

أسس التوجيه الفني في مشروعات التعليم:

1ـ الإيمان بأهمية العمل التعاوني هو أساس هام لتحسين التعليم والتعلم.
2ـ توفير البيئة التربوية الصالحة التي تساعد على تهيئة الفرصة لنمو الفرد نموًا متكاملاً.
3ـ إتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية التوجيه.
4ـ العمل على توفير فرص النمو المهني والأكاديمي والثقافي للمعلمين.
5ـ شمول التوجيه الفني للجوانب الفنية والإدارية من عمل المعلم.

وتهتم الجمعيات الأهلية أيضًا بالتوجيه الفني، من خلال الاعتماد على مجموعة من المتخصصين التي تقوم بمتابعة عمل المعلمون / المعلمات داخل الفصول لمعرفة القواعد التدريسية التي يتبعوها، ومستوى الدارسين / الدارسات، وعند وجود أي قصور يتم التدخل بشكل علمي يراعي العلاقات الإنسانية، لتوضيح ذلك للمعلمين / للمعلمات من أجل تحسين أدائهم داخل الفصول.

وسائل التوجيه الفني في المشروعات التعليمية:

هناك وسائل متعددة لعملية التوجيه الفني، يمكن أن يستغلها مسئولو لجنة التعليم في الجمعيات الأهلية من أجل النهوض بالمشروعات التعليمية، ومن هذه الوسائل :ـ

1ـ **الاجتماع بالميسرات**: من المهم أن يعقد القائمون بالتوجيه اجتماعات دورية منتظمة مع الميسرات لدراسة أفضل طرق التدريس، والمشكلات والصعوبات التي تواجه الميسرات، وأساليب تقييم المتدربات، ولكي تنجح هذه الاجتماعات ينبغي أن تسودها العلاقات الإنسانية بين المتدربات وهيئة التوجيه.

2ـ **الزيارات**: ويقصد بها زيارة القـائمون بالتوجيـه للميـسرات، بالإضـافة إلى الزيـارات بـين الميسرات بعضهن البعض، وغالبًا ما تتم الزيارة في داخل المشروعات التعليمية ـ فصول محو الأمية ـ لمتابعة مدى التقدم في تحقيق أهداف المشروع التعليمي وطريقـة الميـسرات في تقـديم الأنشطة للمتدربات. أما من حيث تبادل الزيارات بين الميسرات، فقد ترى هيئة التوجيه أن تقوم بعض الميـسرات بتبـادل الزيـارة داخـل نفـس المـشروع التعليمـي، مـن أجـل تبـادل الخبرات، والاستفادة من مستوى الأداء المتميز لبعض الميسرات في تحسين الأداء بعامة داخل المشروع التعليمي.

3ـ **النشاط النموذجي**: إذ يمكن أن يكلف القائمون بالتوجيـه إحـدى الميـسرات بإعـداد نـشاط نموذجي وتقديمه أمام زميلاتها.

كما قد يقدم هذا النشاط النموذجي أحد القائمون بالتوجيه إذا كانت هناك ضـرورة لـذلك مع رفع مهارات الميسرات، مع مناقشة هذا النشاط بعد انتهائه بطريقـة ديمقراطيـة يـشارك فيهـا جميع الحاضرون.

ويلاحظ أن التوجيه الناجح لا يتم فقط أثناء تنفيذ المشروع التعليمي، ولكن يبدأ قبـل بـدء المشروع التعليمي ـ ويستمر حتى نهايته على النحو التالي:

1ـ **التوجيـه قبـل بـدء المـشروع التعليمـي**: حيـث يقـوم القـائمون بالتوجيـه بلقـاء الميـسرات والمشرفات العاملين في المـشروع، ثـم إطلاعهـن علـى الجديـد في هـذا المـشروع وأهدافـه والإجابة على تساؤلاتهن، وأنواع الأنشطة المقدمة للمتدربات... الخ.

2ـ **التوجيه في بداية المشروع التعليمي**: ويهدف إلى الوقوف على تكـافؤ الفـرص بـين فـصول المشروع ككل مـن حيـث توزيـع الإمكانـات البـشرية (للميـسرات)، والماديـة (تجهيـزات الفـصول) ومواءمـة هـذه الإمكانـات للحاجـات التعليميـة للمتـدربات، وهـذا التوجيـه الاستطلاعي يساعد على معرفة مدى انتظام العمل في فصول المشروع، وتقديم العون الفني لكل من الميسرات والمشرفات.

3ـ **التوجيه في أثناء المشروع التعليمي**: وفيه يقوم القائمون بالتوجيه بزيارة الميسرات في فـصول المشروع، ويهتم القائمون بالتوجيـه أثنـاء زيـاراتهم بتكـوين علاقـات إنـسانية جيـدة مـع الميـسرات، وملاحظـة تفاعـل المتـدربات مـع الميـسرات ومـدى تقـديم العمـل، ويـناقش الموجهون الملاحظات الإيجابية لأداء الميسرات مؤكدين على النواحي الإيجابيـة في عملـهن، مع معالجة أي نواحي قصور قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع التعليمي.

الرقابة على مشروعات التعليم:

تعتمد الرقابة على العمليات الإدارة الأخرى وتدعمها، وإذا كانت عمليتا التخطيط والتنظيم تختصان بوضع الأهداف وتنظيم العمل، فإن التأكد من أن التنفيذ يسير في الإطار السليم في طريق الأهداف يظل أمراً معلقاً بدون أعمال الرقابة .

والهدف الأول للرقابة هو التأكد من أن النتائج التي تحققت، أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابقة للأهداف التي تقررت أو غير مطابقة .

أما الهدف الثاني للرقابة فهو تقديم معلومات فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعة .

إجراءات الرقابة:

1ـ وضع المعايير الرقابية . 2ـ تقويم الأداء الفعلي . 3ـ تصحيح الانحرافات .

مجالات الرقابة في مشروعات التعليم:

- الرقابة على الأهداف .
- الرقابة على السياسات .
- الرقابة على الإجراءات .
- الرقابة على التنظيم .
- الرقابة على تهيئة أفراد القوى العاملة .
- الرقابة على التكلفة .
- الرقابة على المصروفات الرأسمالية .
- الرقابة على الكفاية الإدارية .

والرقابة على التعليم وإدارته تهدف أصلاً إلى إصلاح الأخطاء قبل وقوعها، والوقوف على معوقات العملية التعليمية، تلك المعوقات التي تؤثر في كفايتها وكفاءتها، وعلاج هذه المعوقات، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات الفنية والمالية، وفقًا لما هو مقرر من أصول فنية وإدارية .

وهناك نوعين من الرقابة على أجهزة الإدارة التعليمية هما :

1ـ **الرقابة من خارج النظام التعليمي**: وتشمل أجهزة متعددة من خارج إطار الإدارة التعليمية، هي : (مجلس الشعب، والمجالس الشعبية المحلية، ورقابة القضاء، والجهاز المركزي للمحاسبات، والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومجلس المحافظة) .

2ـ **الرقابة من داخل النظام التعليمي**: ويكون بعضها أجهزة مركزية، والبعض الآخر أجهزة لا مركزية .

أ- أجهزة الرقابة التعليمية المركزية. وتشمل: (المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، ومجلس مستشاري المواد الدراسية، ومكتب الاتصال السياسي، ومكتب خدمة المواطنين، والإدارة العامة للخطة والمتابعة، ومستشارو المواد الدراسية، وإدارتا الشئون المالية والإدارية بالوزارة).

ب- أجهزة الرقابة التعليمية اللامركزية. وتشمل: (مديرية التربية والتعليم، ومدير التعليم الابتدائي، ورئيس القسم، والتوجيه الفني، وناظر المدرسة).

ويعتبر التقويم أحد المراحل الهامة لعملية الرقابة عل الإدارة التعليمية وهي تشمل كلاً من المعلم والتلميذ، وتركز شروط تقويم المعلم على: (الشمول - المشاركة - الأثر الطيب).

الشروط الواجب توافرها في التقويم بمشروعات التعليم:

هناك عدد من الشروط الأساسية يجب أن تتوفر في عملية التقويم، من أهمها:

1- **الارتباط بالأهداف**: ويقصد بذلك أن تقوم المشروعات التعليمية في ضوء الأهداف المرسومة لها، في ضوء فلسفة المشروع التعليمي، وظروف وواقع مجتمع القرية المحلي.

2- **الشمول**: إذ يجب أن يتناول التقويم جميع جوانب المشروع التعليمي من تخطيط وتنظيم وتمويل وتوجيه ورقابة أيضًا، وعندما تقوم لجان التعليم يجب أن يعكس هذا التقويم صورة كاملة للمشروع التعليمي ككل من كافة الجوانب.

3- **الاستمرار**: إذ يجب أن يبدأ التقويم مع بداية التخطيط (وضع الأهداف ورسم الخطط) ويستمر مع التنظيم وتنفيذ التخطيط المرسوم بالوسائل المتبعة، مع مراعاة عدم تأجيل التقويم، أو إغفال مرحلة من مراحل العمل.

4- **التعاون**: التقويم يعتبر عملية تعاونية يشترك فيها كل أطراف المشروع التعليمي، ومن الخطأ أن يقوم فرد بذاته بعملية التقويم، لذا فإن تقويم فصول المشروع التعليمي ينبغي أن يقومه لجنة التعليم ككل مع بعض المتخصصين.

5- **صلاحية أدواته**: إن التشخيص السليم يتوقف على صلاحية الأدوات واحتمالات التفسير السليم، وهنا يجب أن تقيس أداة التقويم ما يراد لها أن تقيسه، وأن تتسم بالموضوعية، وأن تكمل الأدوات ببعضها البعض لتحقيق عنصر الشمول.

كما تتم الرقابة على المشروعات التعليمية المنفذة من خلال الجمعيات الأهلية بواسطة هيئة كير الدولية، ووزارة الشئون الاجتماعية (رقابة خارجية)، بالإضافة إلى رقابة لجنة التعليم في الجمعية الأهلية والتوجيه الفني (رقابة داخلية).

خصائص النظام الرقابي الجيد في المشروعات التعليمية:

من المهم توفر الشروط الأساسية التالية في نظام الرقابة :

- ينبغي أن يتلاءم نظام الرقابة المستخدمة مع طبيعة المشروع التعليمي واحتياجات الأفراد، إذ أن النظام الذي يصلح لمشروع تعليمي صغير قد لا يفي باحتياجات مشروع كبير، ونظام الرقابة الذي يصلح لمستوى إداري معين قد لا يصلح لمستوى آخر .
- أن يكشف نظام الرقابة في المشروعات التعليمية عن الانحرافات في الوقت المناسب، والوقت المناسب هو الذي يمكن معه اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح، ومن ذلك يكون لعملية الرقابة معنى وهدف، وغالبًا فإن نظام الرقابة الفعالة هو الذي يستطيع كشف الانحرافات قبل وقوعها، حتى يمكن تلافي الوقوع في الأخطاء .
- نظام الرقابة الجيد في المشروعات التعليمية لا يكتفي فقط بالكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب، ولكن يعمل أيضًا على تحديد اتجاهات تصحيح هذه الانحرافات في ضوء الأهداف والخطط والسياسات المحددة من قبل، مما يساعد لجنة التعليم على اتخاذ القرارات المطلوبة للتصحيح .
- أن يكون نظام الرقابة اقتصاديًا، ويكون النظام اقتصاديًا بالنسبة لحجم وقيمة النشاط التعليمي الذي يجرى مراقبته بالنسبة للعائد الاقتصادي الذي يتحقق من عملية الرقابة .
- أن يكون نظام الرقابة على المشروع التعليمي مرنًا، بحيث يتسع للحالات الاستثنائية ويمكن استخدامه مع تغيير الخطط وحدوث ظروف غير متوقعه، مع الوضع في الاعتبار توافر بدائل مناسبة للموقف الذي يجرى مراجعته .
- أن يكون نظام الرقابة على المشروع التعليمي سهل الفهم بالنسبة لأعضاء لجان التعليم، بحيث يتناسب مع مؤهلات المستوى الإداري والتخصصي .

ومن أشهر أنواع الرقابة في المشروعات التعليمية:

1. **الرقابة القبلية الموجهة Steering – Control** : وتكون الرقابة هنا باستمرار في تلك المشروعات التعليمية سابقة على الأداء، حيث تتوقع النتائج، وتتخذ في ضوئها الإجراءات التصحيحية .
2. **الرقابة بـ (نعم و لا) Yes – No Control** : وفي هذا النوع فإن العمل لا ينتقل من خطوة إلى خطوة تالية حتى يمر باختبار للتأكد من عدم وجود أخطاء في الخطوة الأولى، وذلك مثل

الاختبارات الموضوعة لاختيار المشرفات والميسرات للعمل في المشروعات التعليمية، وفحص عينات من الأغذية قبل تقديمها في القسم الداخلي ببعض المشروعات التعليمية.

3ـ **الرقابة بعد العمل Post Action Control**: وفي هذا النمط من الرقابة فإن العمل يتم أولاً ثم تقاس النتائج وفقًا للمستويات أو المعايير التي توضع.

ويلاحظ أن هذه الأنماط الثلاثة السابقة مطلوبة لأي مشروع تعليمي ولكن في الرقابة القبلية الموجه يقدم ميكانيزم للعمل العلاجي، في الوقت الذي تكون فيه النتائج في مرحلة التشكيل. أما الرقابة بنعم أو لا فإنها تدابير أمنية أساسية، وبالرقابة بعد العمل تكون متأخرة جدًا وفاعليتها أقل، فالعمل قد انتهى تمامًا.

ولذلك فمن المفضل للرقابة الجيدة الجمع بين الأنواع الثلاثة.

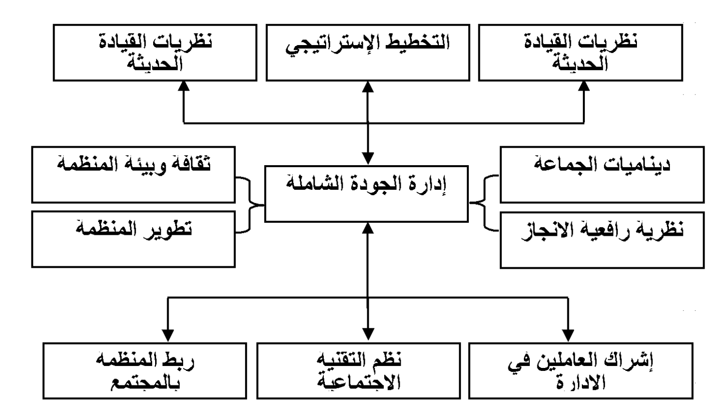
الجودة الشاملة في مشروعات التعليم:

إدارة الجودة الشاملة Total quality Management:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفية مبنية على مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل.

كما ينظر إلى عملية إدارة الجودة الشاملة بأنها العملية المتصلة المتمثلة في اشتراك كل أعضاء المنظمة في التأكيد على أن كل نشاط متصل بالإنتاج له دور ملائم في تأسيس جودة المنتج.

ولقد أفادت حركة إدارة الجودة الشاملة من الفكر الإداري والممارسة الإدارية كما يبينها الشكل الآتي:



ورغم أن حركة إدارة الجودة الشاملة قد بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية فإن نموها وتطورها في أنحاء العالم يسجل لليابان واليابانيين.

ويعتقد الياباني أن برنامج إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتسع ليشمل كل المنظمة، ويجب أن يتضمن تعاون كل الناس فيها.

والجودة تتحدد برضا العميل، كما أنها تعني بخفض التباينات والانحرافات، إضافة إلى إمكانية قياسها.

ويرجع الاهتمام بمفهوم الجودة فلسفة وفكرًا وتطبيقًا إلى الأمريكي وليام ديمنج **William Deming** والذي قاد حركة إدارة الجودة الشاملة في اليابان ن ويقرر ديمنج أن أي نظام ينبغي أن ينتج شيئًا ذا قيمة وينبغي أن تكون هناك نتائج وهذه النتائج وتكلفة إنجازها والمستهلكون المقصودين يحددون هدف النظام، على أن يرتبط هذا الهدف مباشرة بالكيفية التي تكون بها الحياة أفضل لكل فرد، وأن هدف النظام ينبغي أن يتضمن خططًا للمستقبل.

وتعتمد الجودة الشاملة على ضرورة توافر مجموعة سياسات متنوعة تتكامل مع بعضها البعض، ونجاح هذه السياسات في تحقيق أهدافها المحددة تتطلب عدة شروط هي:

1. ديناميتها ومرونتها. 5. شمولها.
2. قابليتها للتطبيق وتوافر مقومات تنفيذها. 6. جدواها الاقتصادية.

3. اتجاهها الإصلاحي والتجويدي. 7. الإنفاق عليها.
4. استمراريتها. 8. إعلانها ونشرها بين أفراد المجتمع.

الجودة التعليمية الشاملة في مشروعات التعليم:

هو نظام يقوم بإدارة العملية التعليمية كلها بمدخلاتها وعملياتها منطلقًا من أن التعليم نظام متكامل وليس مجرد محصلة لمجموعة من المنظومات الفرعية، ويهدف هذا النظام إلى التأكد من أن كل المنظومات الفرعية للتعليم وتوابعه على مستوى عال من الجودة، ويقوم النظام على ما يلي:

1- **تبني فلسفة تعليمية تحقق الجودة الشاملة**: إن فلسفة التعليم تعنى ذلك الإطار الفكري المنظم الذي يتخذ الفلسفة أسلوبًا وطريقًا لتنظيم التعليم، وتوضيح القيم والأهداف التي يسعى المجتمع لتحقيقها من خلال نظامه التعليمي، مع تركيز هذا الإطار الفكري على تحقيق جودة تعليمية شاملة ونشرها بين: المجتمع والبيئة الخارجية، ومنظمات المعلمين، والإدارة التعليمية، والمدرسة.

2- **وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة**: أهداف التعليم تعد من أسباب وجود النظام التعليمي ذاته، ولكل نظام تعليمي أهدافه المختلفة وذات مستويات متعددة، ويمكن أن يكون هناك تنافس بينها، ومن هنا فإنه على صناع القرار ومتخذيه أن يضعوا أولويات وتتدرج أهداف التعليم ما بين أهداف عامة **Goals** وطموحه للنظام ككل، وأهداف أو أغراض محددة **Aims**، وتتضمن هذه الأهداف ما يراد من مخرجات التعليم بما تتضمنه من كل ما ينبغي اكتسابه من أنماط التفكير والمهارات والاتجاهات وتنمية القدرات بشكل يعكس ما أداه التعليم بالنسبة للفرد. بمعنى أن المخرجات هنا ستكون هي القيمة المضافة إلى التلاميذ بتعرضهم لعمليات تعليمية محددة تحقق الجودة الشاملة.

3- **وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف**: ونجاح هذه السياسات تتطلب توافر عدة شروط فيها، وهي:

أ- قابليتها للتطبيق وتوافر مقومات تنفيذها. هـ- شمولها.
ب- اتجاهها الإصلاحي والتجويدي. و- استمراريتها.
ج- الإنفاق عليها. ز- جدواها الاقتصادية.
د- إعلانها ونشرها بين أفراد المجتمع.

4ـ **توصيف الوظائف التعليمية** : بدقة بما فيها وظائف المعلم والمدير والناظر والموجه والأخصائي الاجتماعي ..... الخ .

5ـ **وضع شروط** : لشغل الوظائف التعليمية في ضوء التوصيف السابق .

6ـ **توفير مدخلات جيدة للعملية التعليمية يشمل** : التلاميذ والمعلمين ، والإداريين ، والمواد التعليمية والتسهيلات المادية والمعدات .

7ـ **تطوير الأداء التعليمي** : وتحسينه من خلال تحقيق الأهداف والحصول على مخرجات ذات جودة من العملية التعليمية ، وعلى أن يوفر النظام التعليمي طرق فعالة لأداء هذا العمل .

8ـ **ربط المدرسة بما حولها** : إذ أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة باعتبار التعليم نسقًا فرعيًا لنسق مجتمعي أكبر ، بمعنى ربط المدرسة بالبيت ، وربطها بالبيئة والوسائط التربوية الأخرى .

9ـ **خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة** : ويهتم بالتالي :

أ ـ القيادة الديمقراطية . ج ـ العمل الجماعي .

ب ـ التشجيع ورفع الروح المعنوية . د ـ تنمية القيم الخلقية .

10ـ مشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة والرقابة .

11ـ وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء ، من خلال :

أ ـ التوجيه . ج ـ التدريب أثناء الخدمة .

ب ـ التنمية الذاتية . د ـ التشجيع .

العلاقات الإنسانية في مشروعات التعليم:

يطلق مصطلح العلاقات الإنسانية على ذلك التفاعل الذي ينشأ بين المديرين والعاملين والذين يعملون مجالات العمل المختلفة كمؤسسات أعمال أو مؤسسات حكومية أو مدارس . . . الخ ، وتسمى هذه التفاعلات بالعلاقات الإنسانية التنظيمية للعاملين .

وتعتبر العلاقات الإنسانية عامل هام في الإدارة التعليمية ، إذ أن القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة بناءة ، هي من السمات الهامة التي يجب أن يتميز بها الإداري الناجح في مجال التعليم والخدمات الاجتماعية .

أهداف العلاقات الإنسانية:

1ـ الإيمان بقدرة الفرد على تحسين نفسه مع التوجيه والإرشاد .

2ـ الإيمان بقدرة الفرد واحترامه .

3ـ العلاقات الإنسانية لها أثرها في خلق روح التعاون على أساس ديمقراطي سليم .

4ـ العلاقات الإنسانية وسيلة لتحقيق أهداف التربية .

5ـ العلاقات الإنسانية عملية تربوية ، يهدف من خلالها المدير إلى توجيه المعلمين وإرشادهم والعمل على تهيئة الظروف لنموهم المهني .

وهناك علاقة أساسية بين الدافعية والعلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية ، إذ ترتبط الدافعية بحاجات المعلم المادية والمعنوية وتتأثر بثقافته وبيئته المادية والاجتماعية أيضًا ، ومعنى هذا أن الدوافع هي قوة محركة تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد المعلم إشباعها أو الأمور التي يريد أن يتجنبها أو يبتعد عنها .

ويقسم ماسلو الحاجات الإنسانية حسب قوتها وأهميتها إلى :

ـ حاجات بيولوجية

ـ حاجات اجتماعية .

ـ حاجات الأمن .

ـ حاجات التقدير .

ـ حاجات تحقيق الذات .

إن علاقة هذه الحاجات البشرية لها تأثيرها الفعال على العلاقات الإنسانية في ميدان الإدارة التعليمية ، كما أن العلاقات الإنسانية لها أهمية بالغة في الدور القيادي لمدير المدرسة ، والذي يستطيع أن يقوم بدور فعال في توجيه المعلمين باعتباره رائدًا لهم .

وقد اهتمت الفلسفة الإنسانية ـ من بين ما اهتمت به ـ ببناء الإنسان ، وتربيته تربية شاملة متكاملة ، وفي سبيل ذلك أولت الفنون ، والتربية الجسمية ، ومراعاة طبيعة المتعلم عناية واضحة .

والإنسانية تدل على ما اختص به الإنسان من الصفات ، والإنسان عند الفلاسفة القدماء لا يبلغ أعلى مراتب الإنسانية إلا بإخراج ما في قوته إلى الفعل حتى يصبح إنسانًا كاملاً .

العوامل الإنسانية التي تراعي في مشروعات التعليم:

1ـ **مراعاة طبيعة المتدرب الإنسانية** : تنظر التربية الحديثة للطبيعة الإنسانية على أساس أن

القدرات المعرفية للإنسان المتدرب وقدراته الانفعالية ودوافعه ونزعاته وقوة إرادته وقوته الجسمية وحاجته إلى عضوية الجماعة واستطاعته هذه العضوية، وكل هذه جوانب من طبيعة الإنسان.

2ـ **تنمية العلاقات الإنسانية**: تعتبر العلاقات الإنسانية نتاج عام للموقف الاجتماعي الذي فيه المتدرب، وذلك الموقف الذي يسير نوعًا من العلاقة بين المتدرب وغيره من المتدربين، مما يتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره، ويدرك أن العلاقة بينه وبين الآخرين، ويعمل على تحسين هذه العلاقة، والعلاقات الإنسانية السليمة تتوقف على عوامل متعددة، منها كثافة فصول محو الأمية، وإمكانات الميسرة وشخصيتها، ونوعية الإدارة في لجان التعليم... الخ، وهذا ينعكس على طبيعة جو العمل حيث يشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة، في مناخ يساعد على حل مشكلات المتدرب / المتدربة بالاغتراب.

3ـ **المساعدة على حل مشكلات المتدرب واكتشاف ذاته**: إن سعادة الإنسان ورفاهيته تتوقف على حل مشكلاته والتغلب عليها. وهنا يأتي دور التوجيه والإرشاد باعتباره عملية بناءة تهدف إلى مساعدة المتدرب / المتدربة لكي يفهم ذاته، ويدرس شخصيته، ويعرف خبراته ويحدد مشكلاته، وينمي إمكاناته ويحل مشكلاته، ويتم ذلك في ضوء معرفته ورغبته وتعليمه وتدريبه لكي يصل إلى تحقيق أهدافه، والتوافق شخصيًا وتربويًا ومهنيًا وأسريًا، وهذا بمعنى أن الإرشاد النفسي من هنا حاجة فردية وإنسانية بقدر ما هو حاجة جماعية.

4ـ **إتاحة فرص تعليمية متكافئة للمتدربين / المتدربات**: نظرًا لأهمية تكافؤ الفرص وارتباطها بالديمقراطية، فإن كثيرًا من الدول قد نصت دساتيرها على عدم التفرقة بين المواطنين في فرص التعليم لأي سبب، كالدين أو الطبقة أو الجنس... الخ. إذ إنه ليس من المقبول إنسانيًا أن يفتح باب بعض المشروعات التعليمية أمام بعض أبناء فئة ما لتميزها عن فئات أخرى مهما تكن الأسباب.

5ـ **تهيئة الإمكانات المادية والبشرية للمشروع التعليمي**: إذ إنه من طبيعة احترام إنسانية المتدرب أن يتعلم في مبنى يتيح له أن يتعلم فيه، بحيث يكون المبنى مزود بالمرافق والإمكانات من دورة مياه، ومياه جارية، وكهرباء ... الخ.

كما أن توافر القوى البشرية المعدة والمدربة للعمل يعتبر عنصر هام لنجاح المشروع التعليمي في تحقيق أهدافه، وهذا يؤكد على ضرورة الاختيار الجيد لكل من الميسرات والمشرفات العاملات في المشروع.

إدارة الأزمات في مشروعات التعليم:

يرتبط مصطلح إدارة الأزمـات **Crisis Management** ارتباطًـا قويًـا بـالإدارة العامـة، ليعكس ما تقوم به منظماتها في مواجهة الظروف غير الطبيعية الـتي يمكـن أن تواجـه المجتمـع، والـتي قـد تقـع تحـت مـسمى الأزمـة **Crisis**، أو الكارثـة **Catastrophe**، أو الـصراع **Conflict**... الخ، أو غيرها مما يدل على ما يهدد كيان الدولة والنظام والأفراد ويحـول دون أداء الخدمات.

والأزمة نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التـوتر وتقـود إلى نتائج غالبًا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها.

وقـد اسـتعرض ميلـر و إيـسكو **Miller and Iscoe** سمـات الأزمـات كمـا حـددتها الدراسات النفسية والاجتماعية على النحو الآتي:

- إن موقف الأزمة يكون حادًا أكثر من كونه موقفًـا مزمنًـا، رغـم أن مـداه الـزمني لا يكـون محددًا عادة.
- إن الأزمة تنتج بالنسبة للسلوك الذي يعتبر مرضيًا مثلمًا يظهر في عدم الكفاءة.
- إن الأزمة تهدد أهداف الأفراد ذوى الصلة بها، وكذلك المنظمات.
- أن الأزمة موقف نـسبي، وذلـك أن مـا يعتـبر أزمـة لجماعـة أو فـرد قـد لا يكـون كـذلك لآخرين.
- أن الأزمة تؤدى إلى التوتر في النواحي العضوية والنفسية بجانب ما تؤدى إليه مـن قلـق وقـد حدد وينر وكاهن **Weiner and Kahn** أثنى عشر بعدًا للأزمة، ويظهر في أن الأزمة:
- تعتبر غالبًا تحول في تتابعات ظاهرة من الحوادث والأفعال.
- تعد موقفًا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.
- تهدد الأهداف والغايات، وبخاصة تلك التي تتصل بأعضاء المنظمة.
- تتبع بنواتج هامة تشكل تبعاتها مستقبل أعضاء المنظمة.
- تتكون من حوادث متقاربة ينتج عنها مجموعة من الظروف.
- تؤدى إلى الحيرة وعدم التثبت في تقويم الموقف ووضع بدائل للتعامل معه.
- تقلل التحكم في الأحداث وتأثيراتها.
- تزيد درجة الإلحاح التي تنتج عن القلق بين المشاركين.

- تعتبر فرصة تكون فيها المعلومات المتاحة للأعضاء غير ملائمة .
- تزيد ضغط الوقت بالنسبة للأعضاء .
- تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة .
- ترفع درجة التوتر بين الأعضاء ، وبخاصة في الأزمات المتصلة بالسياسات بين القوى الداخلية أو بين القوى الخارجية .

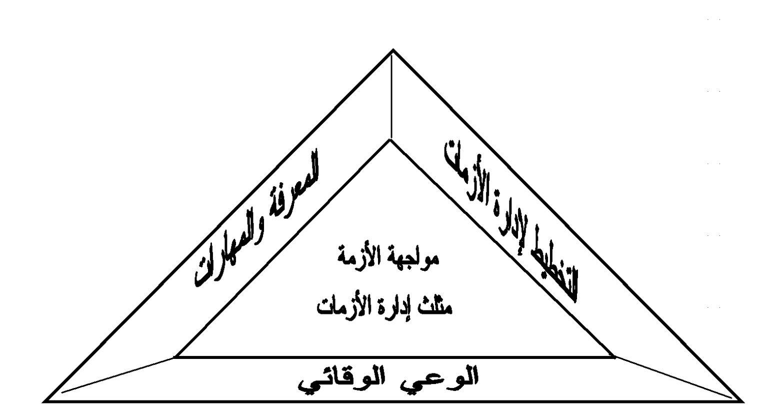
ويتضح مما سبق أن الأزمة موقف أو وضع يمثل اضطرابًا للمنظومة صغرى كانت أو كبرى ، ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة ، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمه ، والعود بالأمور إلى حالتها الطبيعية .

مراحل إدارة الأزمة:

وهي عبارة عن خمس مراحل :

1 . اكتشاف إرشادات الإنذار .
2 . الاستعداد والوقاية .
3 . احتواء الأضرار أو الحد منها .
4 . استعادة النشاط .
5 . التعلم .

شكل رقم (22) **يوضح مثلث إدارة الأزمات**



ويتضح من الشكل السابق :

لكي نستطيع مواجهة الأزمات، فإننا نحتاج إلى تعلم التقنيات والإجراءات اللازمة لذلك والتي تتمثل في ثلاثة مجالات متشابكة هي : المعرفة والمهارة ـ الوعي الوقائي ـ التخطيط لإدارة الأزمات . ، ويطلق على تلك المجالات السابقة مثلث إدارة الأزمات .

الإدارة الإستراتيجية في مشروعات التعليم:

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وذلك لتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" .

ويركز التعريف السابق على مجموعة عناصر هي :

- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة .
- بيان أهمية رسالة المنظمة .
- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف .
- إن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمر هاما .
- تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة .
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد .
- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا .

مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تقسم مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات هي : مستوى المنظمة ككل، ومستوى الأعمال، ومستوى الوظائف .

(أ) **إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy** : وهي تهتم بمنتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة بالإضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة، مع التركيز على دورها في تقنية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينهما، وبمعنى آخر فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

(ب) **إستراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy** : وهي تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد مجالات العمل، ونطاق الإستراتيجية هنا أكثر تركيزًا وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا المستوى: التمويل، والبحوث والتطوير، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

(ج) **إستراتيجية الوظائف Functional Strategy** : تهتم هذه الإستراتيجية بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة سواء مادي أو بشري، وتركز على تحليل أخر عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

1. زيادة معدلات التغير.
2. شدة المنافسة.
3. عولمة الإدارة فكرًا وتطبيقًا.
4. التغيرات التكنولوجية.
5. تغير طبيعة قوى العمل.
6. عجز الموارد المتاحة وندرتها.
7. تعقد بيئة الإدارة الإستراتيجية.

التغلب على التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

ويتم ذلك من خلال مجموعة خطوات هي:

- إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
- تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.
- توافر المرونة العالية لمواجهة كافة الاحتمالات.
- مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الاستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة، وتحجيم عوامل الغضب.
- الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يهتم بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية، والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

أهم المراجـــع

أولا: المراجع العربية:

1 إبراهيم حمد القعيد (1422هـ)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

2 ابتهاج مصطفي عبد الرحمن(1995): الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية، القاهرة.

3 إجلال عبد المنعم وآخرون (2008): أصول التنظيم والإدارة، دار الحريري، القاهرة.

4 إجلال عبد المنعم حافظ(2002): أصول الإدارة – جامعة عين شمس، القاهرة.

5 أحمد إبراهيم أحمد(2000): "دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة"، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

6 أحمد إسماعيل حجي(2009): إدارة المدرسة وإدارة الصف- التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد، ، دار الفكر العربي، القاهرة.

7 أحمد إسماعيل حجي(2000): إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، ط الأولى، دار الفكر العربي ،القاهرة.

8 أحمد عبد الجواد(2000)، سلسلة التدريب و التطوير الذاتي، مركز آفاق المستقبل للإدارة و المعلومات، القاهرة.

9 أحمد عبد الفتاح الزكي(2004):التربية المقارنة ونظم التعليم-دراسة منهجية ونماذج تطبيقية،دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية.

10 أحمد كامل الرشيدي: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة (رؤية تربوية جديدة)،مكتبة كوميت، 2000م.

11 أركارو، جانيس(2000): إصلاح التعليم – الجودة الشاملة في حجرة الدراسة. ترجمة سهير بسيوني،دار الأحمدي للنشر – القاهرة – جمهورية مصر العربية.

12 ألما هاريس ، ودانيال موجيس- ترجمة علا أحمد((2007): تحسين المدارس من خلال دور المعلم كقائد،مجموعة النيل العربية ، القاهرة.

13 اليك ماكنيز: مصيدة الوقت، مكتبة جرير الرياض، السعودية،سنة 2000

14 إيمان عودة وآخرون (2009): الإدارة العامة النظرية والتطبيق، دار الكتب، القاهرة.

15 . أليكساندر، روي (1999م)، أساسيات إدارة الوقت، الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض.

16 باربارا ماجيلكرست وآخرون(2008) : المدرسة الذكية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة.

17 بشير العلاف(2008): مبادئ الإدارة ، دار الياس، لبنان.

18 بيومي محمد ضحاوي(2008) : التربية المقارنة ونظم التعليم، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة.

19 دايل تيمب (1991م)، إدارة الوقت، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

20 جمال محمد الشاطر (2005) : أساسيات التربية والتعليم الفعال ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21 جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (2007/ 2008—2011/ 2012)، بوابة المعرفة.

22 جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم(2009): إنجازات التعليم، بوابة المعرفة.

23 جمهورية مصر العربية-وزارة التربية والتعليم (2009) : سياسات التعليم، بوابة المعرفة.

24 حامد عمار(1998) : همومنا التربوية، عالم الكتب، القاهرة.

25 جون غاردنر (2008) : "مساهمة التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، اتجاهات في التطوير-بناء مجتمعات المعرفة – التحديات التي تواجه التعليم العالي، البنك الدولي ،مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، القاهرة.

26 جامعة حلوان(2002): الجودة الشاملة في إعداد المعلم بالوطن العربي للألفية جديدة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية التربية جامعة حلوان. القاهرة.

27 الجميل محمد عبد السميع شعلة(2008): التقويم التربوي للمنظومة التعليمية، دار الفكر العربي ،مراجعة وتقديم جابر عبد الحميد جابر، الأنجلو المصرية.

28 جوليا جابر(2008) : إدارة الأعمال بين العلم والممارسة، دار الريحاني للطباعة والنشر، فلسطين.

29 جيرسمان يوجين، (د.ت)، فن إدارة الوقت "كيف يدير الناجحين وقتهم"، ترجمة بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

30 خليل فاضل (2007) : شباب وتعليم ـ مثلث المحنة في أزمة التعليم المصري، جريدة الأهرام، ، السنة 131، العدد 43953، 12 نوفمبر.

31 رضا محمد عبد الستار (2004) : إدارة المدرسة الابتدائية في مصر بين التطور والجمود – دراسة ميدانية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

32 رئاسة الجمهورية ، المجالس القومية المتخصصة (1993): تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، المجالس القومية المتخصصة ، مجلد 32، القاهرة.

33 ريحان مصطفى عليان(2002): الإدارة والتنظيم، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة.

34 ريل ميلر هان شابيرو و اريك هيلدنج – هامان(2008) : تقرير معهد الدراسات التكنولوجية الاستشرافية، المفوضية الأوروبية.

35 دافيد ويلسون(1999): ترجمة تحية عمارة ـ دار النشر ـ دار الفجر ـ الطبعة الثانية، القاهرة.

36 الدراكة مأمون وطارق الشبلي (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

37 دي كامب (2000): "مدير القرن 21 مهارات إدارية للألفية الجديدية "، ترجمة خالد عبدالله الشقري، دار الوفاء، المنصورة.

38 دوجلاس سميث(2001): ترجمة عبد الحميد احمد الخزامى ـ دار النشر ـ ايتراك ـ الطبعة الأولى، القاهرة.

39 سامية أحمد فرغلي (2009) : توجهات سياسة الإصلاح التربوي في التعليم قبل الجامعي في مصر منذ تسعينيات القرن العشرين، رسالة دكتوراه " غير منشورة"، كلية التربية جامعة عين شمس.

40 سعيد يس عامر(1996) : الإدارة في ظل التفسير ـ حاتم محمود وشركاه للنشر ، الأردن .

41 سيد الهواري(2009) : الإدارةـ الأصول والأسس العلمية ، دار المسيرة ، الأردن .

42 السيد عبد العزيز البهواشي(2006) : المدرسة الفاعلة ، مفهومهاـإدارتهاـآليات تحسينها ، عالم الكتب ، القاهرة .

43 صلاح جوهر(2001) : أساليب تقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات ، ، دار الفكر العربي ، المؤتمر السنوي التاسع ، القاهرة .

44 ضياء الدين زاهر(يونيو 2007) : "التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية" ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الثالث عشر ، العدد 46 ، القاهرة .

45 طارق حسن عبد الحليم(2008) : التنمية المهنية للمعلمين ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة .

46 عايدة سيد خطاب ـ " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " ، الطبعة الثالثة سنة 1999م .

47 عبد الله السنفي ومنصور العريقي(2008) : مبادئ إدارة الأعمال دار المسيرة ، الأردن .

48 عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر(2007) ، مهارة إدارة الوقتـ في الأفق التربوي ، مكتبة جرير ، السعودية .

49 عبد الكريم درويش وليلى تكلا(2005) : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

50 عبد الفتاح محمد سعيد (2001) : مستقبل التعليم الحديث(التحديات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة) ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، القاهرة .

51 على محمد منصور(1999) : أسس ومفاهيم ، كلية الاقتصاد والمحاسبة ، جامعة الجبل الغربي ، الجماهيرية الليبية الاشتراكيةالعظمى .

52 على السلمي (1995) : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000 ، ، دار غريب ، القاهرة .

53 عصام الدين جلال(2009) : النخبة وتعليم المستقبلـحوارات ورؤى ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة .

54 فاتن محمد عبد المنعم(2007) : نظام التعليم المفتوح كصيغة لمواجهة بعض مشكلات نظام التعليم العام – مدخل استراتيجي، رسالة دكتوراه "غير منشورة" ، كلية التربية جامعة عين شمس .

55 فؤاد الشيخ وآخرون (2008): المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المسيرة، الأردن .

56 فؤاد القاضي : إدارة التغيير ، المطبعة العثمانية ، 1997 .

57 فريد راغب النجار : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ، أميرال للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999م .

58 فهيم مصطفي محمود (مارس 2007) : "مدرسة المستقبل ومنظومة التعليم في القرن الحادي والعشرين" ، مجلة التربية ، العدد160 ، السنة 36 ، اللجنة الوطنية القطرية للثقافة والعلوم ، قطر .

59 فهيم مصطفي (2005): مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

60 كامل المغربي وآخرون : أساسيات في الإدارة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009 .

61 كامل شاهين(1998): نظم المعلومات الإدارية ، دار الكتاب الجامعي ، الإسكندرية .

62 كوثر حسين كوجك(1995): الإدارة المنزلية ، عالم الكتب ، القاهرة .

63 كينان كيت (1995م)، فن تنظيم وبرمجة الوقت ـ سلسلة الدليل الإداري، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الدار العربية للعلوم ، الطبعة الأولى ، لبنان .

64 لبيب السباعي(2009) : شباب وتعليم – كلمات جريئة ، جريدة الأهرام ، السنة 133 ، العدد 44613 ، 28 يناير .

65 ماير جفري (1997م)، إدارة الوقت للمبتدئين ، ترجمة مكتبة جرير ، السعودية .

66 مكتب التربية العربي لدول الخليج (2009): المدرسة بين الواقع ومتطلبات المستقبل ، رؤية تربوية ، العدد 8 ، الكويت .

67 محمد طه حنفي(ديسمبر 2006) : " التعليم المعتمد على تكنولوجيا المعلومات – مدخل لمدرسة المستقبل ـ دراسة مقارنة لبعض الصيغ العالمية ومدي إمكانية الإفادة منها في مصر " ، مجلة التربية والتنمية ، السنة الرابعة عشر ، العدد 39 .

68 محمد مرسي محمد(مارس2007) : " إدارة الجودة في الإدارة المدرسية، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العدد 160، السنة 36.

69 المركـز الإعلامـي: وزارة الاتـصالات وتكنولوجيـا المعلومات، غرفـة الصحافة، 5/ 9/ 2009.

70 محمد حسنين العجمي(1998): الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي القاهرة.

71 محمد إسماعيل(2006) الإدارة الإستراتيجية- مناهج وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الأردن.

72 محمد عبد الغني حسن هلال(1997): مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

73 محمد ظاهر (2007): دور الزمن في الإدارة، الطبعة الثالثة، دار الياس، لبنان.

74 مها عبد الباقي جويلي(2001): " المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية في القرن الحادي والعشرين، دراسات تربوية ، الإسكندرية، القاهرة.

132 مـصطفى أحمـد والأنـصاري محمـد (2002) : برنـامج إدارة الجـودة الـشاملة وتطبيقاها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 23- 26/ 6/ 2002م الدوحة – قطر.

133 مريم محمد الشرقاوي(2000): إدارة المدارس بـالجودة الـشاملة، مكتبـة النهـضة المصرية، القاهرة.

134 مصطفى نجيب شاويش(2009) : الإدارة الحديثة مفاهيم، ووظائف، وتطبيقات، دار المسيرة، الأردن.

135 محمـد قاسـم الغربـوتي و مهـدي حـسن زويلـف(2009): المفـاهيم الحديثـة في الإدارة(النظريات والوظائف)، دار المسيرة، الأردن.

136 محمد منير مرسى(2001): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب ، القاهرة.

137 المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2000) : المؤتمر التربوي الثاني لـوزراء التربيـة والتعليم العرب، " مدرسة المستقبل في الوطن العربي" ، دمشق.

138 نادر أحمد أبو شيحة(1999): إدارة الوقت ، مكتبة الأنجلو، القاهرة.

139 نادية أيوب(2004): المدخل إلي إدارة الأعمال، مطبعة جامعة دمشق، سوريا.

140 هيفاء رضا، وكيري لوفر(2003): " بيئـة مدرسـة المـستقبل – نظـرة مـستقبلية نحـو

إستراتيجية مؤسسية لمفهوم التعاون" ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل ، جامعة الملك سعود، الرياض، 22ـ23 أكتوبر .

141 وزارة التعليم : مشروع مبارك القومي ، إنجازات التعليم في خمسة أعوام 91ـ1996، قطاع الكتب ، مطابع روز اليوسف الجديدة ، القاهرة ، 1996 .

142 وزارة التعليم (1994): مشروع مبارك القومي – إنجازات التعليم في ثلاثة أعوام ، قطاع الكتب ، مطابع روز اليوسف الجديدة ، القاهرة.

143 وزارة التربية والتعليم (1993) : مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل ، مطابع روزاليوسف ، القاهرة.

144 وزارة التربية والتعليم (2009) : الرؤية المستقبلية للتعليم قبل الجامعي، بوابة المعرفة.

145 وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإحصاء : إحصاءات التعليم قبل الجامعي للعام 2005/ 2006.

ثانيا المراجع الأجنبية:

146 **Akin, Marvin C, (ed,): Encyclopedia of Educational Research, ud.2 Macmillan Publishing Company, New York, 7 Edition, 2002.**

147 **Akin, Marvin C. (ed.), And Other: Encyclopedia of Educational Research, Macmillan Publishing Comp., New York, 8 Edition, 2004.**

148 **Allen, K.Eileen & Elizabeth: Early Childhood Education. Special Problems. Special Solytions, H.M. Comp. London, 2000.**

149 American College ,Cairo: **Kindergarten Readiness-Elementary Guidance** ,Cairo , 2007.

150 Australia 2020 - Schools Summits.htm-2009http—school studio_typepad_com-school_design_studio--03-index.htm-2009.

151 Barbara Beatty : **Pre-School Education In America : The Culture Of Young Children From The Colonial** Era **To The Present** , American Journal Of Education , vol . 104, No.3, University Of Chicago, U.S.A,2006 .

152 Bernard Spooked (ed-) **:Pre-School Education In America H.M. Comp. London**,2006.

153 Betty. Barman :**The Early years In Childhood Education**, **Gourd., New York**.,2005 .

154 **Bacon, Beth And Boosc, Kristy: Poudre School District Childhood Programs, 27-2-1997, Internet.**

155 **Broman, Labette: The Early years in Childhood Education, Houghton Mifflin Company, London,3 Edition, 2005.**

156 Brochuba (2009) : Improving The Quality of Education Through Effective Inspection Of School, Faculty of Education, University of Benin, Vol.129.

157 **Center For International Mobility: Course Programme for quest students, http: // Kolbe, ou lu fi/Pedent/Koklengl, htm, Internet, 17-12-1997.**

158 **Cohen, Stewart And Rae, Gwyneth: Growing up with Children, Holt Comp., New York,3 Edition, 2003.**

159 **Cowls, Millie And Oters: School Begins With Kindergarten, A Resource Book for Principals, Columbia, South Carolina,2 Edition, 2002.**

160 **David, P.Weikart: Quality Preschool Programs: Along Term Social Investment, Gourd., New York, 1999.**

161 **Day, Barbara: Early Childhood Education: Creative Learning Activities, Macmillan Publishing Co., New York, 5 Edition, 2005.**

162 **Department of Health And Social Security, Staff of Local Authority Social Services Department, at 30-9-76.**

163 **Department of Health And Social Security, Children's Day Care Facilities, at 31-3-1997, England, Dhss, London,3 Edition, 2003.**

164 **Drummond, Tom: Objectives for Preschool, http:// nsccux. Sccd. Ctc. Cicero/ obj. html, 15-10-1996, Internet.**

165 Dorothy Slues And San Miner : **The Changing Roles Of Secondary Educators In preparing New Teachers** , Childhood Educators , vol . 75 , .No ., 5 ,Association for Childhood Education International , Georgia – U.S.A ,2008.

166 **Early Childhood Center: Skokie District 68 Early Childhood Center, hltp. ll WWW. Sd 68. K 12. il. Us/ early/, Internet, 24-8-1997.**

167 **EEODU: Types of Early Childhood Services, EAQ http:// WWW. Ecdu. Govt. nz/ ecdu type fa q. htm, New Zealand, 22-5-97, Internet.**

168 **Fontana, E. Bill: The Training of Nursery School Teachers, A Suggested curriculum, Education for Teachers, No. 93, 1992.**

169 **Fred, Ellen C.: The Role of Program Quality In Producing Secondary Program Benefits, http:// WWW. Future of Children. Org/ 1 to/ 06- lto. Htm, 6-3-97, Internet.**

170 **G. Katz, Lillian (ed.): Current Topics in Early Childhood Ediucation, Ablex Publishing, New Jercy, Vol, IV, 1992.**

171 Gary A.Woodill And Others : **International Handbook Of Early Childhood Education** , op .cit.

172 Gene I. Maeroff: A Classroom Of One, U.S.A.,2003.

173 G.D. Borhch : Effective Teaching Methods, Macmillan Publishing Comp., New York, 2008.

174 Helen M. Gunter," Leaders and Leadership in Education", London , Paul Chapman, 2001.

175 **H. Leeper, Sarah And Others: Good Schools For young Children, Macmillan Publishing comp., New York, 7 Edition, 2002.**

176 Henk Block and Others : Looking For Balance Between Internal and External Evaluation of school Quality- Evaluation of the SVI Model ,Journal of Education Policy.Vol.23, No.4, 2008.

177 **Hildebrand, Verna: Management of Child Development Centers, Macmillan Publishing Company, New York,3 Edition , 2006.**

178 **Hildebrand, Verna: Guiding Young Children, Macmillan Publishing Comp., New York, 4 Edition, 2002.**

179 Hugh Lauder and Others: Education, Globalization, and Social Change, Oxford University Press, New York, 2006.

180 **Husen, Torsien (ed.): The International Encyclopedia of Education, vol. 5, Research And Studies, Pergamum Press, Oxford, 3 Edition, 2006.**

181 **International Society For Educational Information, Inc.: Underst-anding Japan, Pre School Education In Japan, ISEI, Tokyo,2 Edition, 2006.**

182 **International Society For Educational Information, Inc.: Understanding Japanese Education, ISEI, Tokyo, 1996.**

183 John Darling : Student Centered Education And Its Critics , paul Chapman Comp. , London, 2004.

184 John Brennan and Others : Standards and Quality In Higher Education, 2 edition, Jessica Kingsley Publishers, London, 2007.

185 Joseph Viterhtti : Future Schools For a New Century,Jossey-Bass,U.S.A, 2009.

186 Judith E.schickedanz And Others : **Strategies For Teaching Young Children** , Prentice hell , Inc Englewood Cliffs , New jersey , U.S.A ,2003 .

187 Judy Albayan: Total Quality Accessed on Classroom✱ (Available on line): (www.grand-blanc.k12.mi.us/qip/TQC)

188 **Kaplan, Margot And Yablans, Renée: Exploring Early Childhood, Macmillan Publishing Co., New York, 1990.**

189 Karen Hawley and Stephen Frank (2008) :The Strategic School, Corwin Press, U.S.A.

190 **Kellman, Janet: Secondary Associate Program, http: ll WWW. Steinercollge. Org/ News/ News 7. html 9-3-1997, Internet.**

191 **Kindergarten, http:// WWW. Rem e4. k12. mi. USI Ravenna/ Kinder. Html, 22-5-97, Internet.**

192 **Nashif, Huda: Pre-school Education In The Arab World, Croom Helm, London, 1985.**

193 **O S U: Teacher Education Institutional Report, Vol, 1, http:// WWW. Ok. State. Edu/ ed/ extension/ teach-ed/ TE. Html, 1996, Internet.**

194 Patrice A. Crawford : **Preparing School Personnel For The 21 St Century , Childhood Education** , vol . 76 , No . 5 , A.C.E.I , Georgia , U. S. A, 2007 .

195 Per Dalen : School Development – Theories and Strategies, 3 edition, 2009.

196 R.Kesavan, C.Elanchezhian and B.Vhjaya R. (2008): Total Quality Management, I.K. International Publishing House, New Delhi.

197 **Recess, Carolyn And Others: A model Preschool: London's Rachel McMillan Nursery School, England,2 Edition, 2004.**

198 **Rice, A. Margaret: Working With Parents And Professionals, Bernard Leer Foundation, London, England,3 Edition,2004.**

199 Row Nash : The Active Classroom, Crowin Press Company, Londen, 2009.

200 **Shfshak, Huda El-Nashif: A Comparative Study of Aims of Preschool Education in Kuwait And United Kingdom, University of Reading, England, 1980.**

201 **Spodek, Bernard: Teaching In The Early years, Prentice-Hall, Inc, New Jersy, 5 Edition, 2005.**

202 S.P. Chaube and A. Chaube (2003) : Comparative Education,3 edition,U.B.S Publishers, England.

203 Steles N.Georgiou : **Opening School Doors : Teacher –Parent-Student Relation In Cyprus** , Childhood Education , vol .74, No.6,A.C.E.I, Georgia- U.S.A ., 2007.

204 Susan M. Butler and Nancy D. Mcmunn (2006): Classroom Assessment, Jossey-Bass,U.S.A.

205 **Taylor, Barbara : Program Management People And Procedures, Merrill Publishing Comp., London, 1991.**

206 **The Wilder F school of the Finger Lakes Secondary, http:// WWW-Ithaca- ny. U.S/ Education/ Waldorf/ Kind. Html 26-3-1997, Internet.**

207 Thomas J. Sergiovanni ," Leadership -What's in it for schools?", London, Routledge Falmer , 2001

208 **Thomas, George Korean (ed.): World Education Encyclopedia, Facts on File Publications, New York, Vol. 3, 1988.**

209 **T. Lawton, Joseph: Introduction To Child Care And Early Childhood Education, London, 1988.**

210 **The Legislation Sub-Commit Heed: Appropriation Levels In The Fy 98 Budget, http://WWW-nectas -Unc. Edu/ Einc 96 11/ Leg 1196. txt, 6-3-1997, Interne ,P.1.**

211 Weilkart p. David **: Quality Pre-Schools programs : Along-Term Social Investment** , ford Comp., New York , 2002.

212 **Welsh Office, Activities of Social Services Department, year Ended, 31-3-1977, Welsh Office, Cardiff, 1978.**

213 **Williams, Leslie R. And Prone, Doris From berg (ed.): Encyclopedia of early Childhood Education, Garland Publishing, New York, 1992.**

214 **Woodill, Gary A. And Others: International Handbook of Early Childhood Education, Garland Publishing, New York, 1992.**

215 **Wynn, Richard And Lindsay, Joanne: American Education, Harper and Row Publishers, New York, 10 Edition, 2004.**

216 **Zaki, A. Badwi: A Dictionary of The Social Sciences, Libraries du libnan, Beirut, 2 Edition, 1993.**

فهرس المحتويات